



Dissertação

Mestrado em Controlo de Gestão

***A importância dos procedimentos de
orçamentação e da estratégia de custos na
competitividade das organizações***

Cândido Manuel Espírito Santo Carvalho

Dissertação de Mestrado apresentado pelo candidato CÂNDIDO CARVALHO no âmbito do MESTRADO EM CONTROLO DE GESTÃO sob a orientação do Professo Doutor JAIME GUERRA da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria

Leiria, 20 de setembro de 2018

Esta página foi propositadamente deixada em branco



Dissertação

Mestrado em Controlo de Gestão

***A importância dos procedimentos de
orçamentação e da estratégia de custos na
competitividade das organizações***

Cândido Manuel Espírito Santo Carvalho

Dissertação de Mestrado apresentado pelo candidato CÂNDIDO CARVALHO no âmbito do MESTRADO EM CONTROLO DE GESTÃO sob a orientação do Professor Doutor JAIME GUERRA da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria

Leiria, 20 de setembro de 2018

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Dedicatória

À minha mãe Fátima Espírito Santo,

À minha mulher Emília Henriques,

Ao meu irmão Rui Carvalho,

Aos meus filhos Patrícia Carvalho, Filipa Carvalho e Rúben Carvalho,

por todo o incentivo e encorajamento.

Não basta querer: Temos que ser decididos.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Esta dissertação resulta de um trabalho de pesquisa profunda, empenho e determinação, que contou com a colaboração e incentivo de várias pessoas, às quais deixo as minhas palavras de agradecimento.

Deixar uma palavra de apreço à doutora Vera Miguel da biblioteca do IPL pelo contributo e suporte dado na organização do Word.

À doutora Isabel Maria da biblioteca do IPL pelo apoio prestado na procura de livros e pesquisa de *papers* importantes no âmbito do PLS para a elaboração desta dissertação.

Aos coordenadores do Mestrado em Controlo de Gestão Professor Doutor José Martins e Professora Doutora Inês Lisboa pelo contributo dado na escolha inicial do tema desta dissertação.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Jaime Guerra, pela sua orientação, disponibilidade, paciência e grande motivador para que eu não desistisse da realização desta dissertação.

Obrigado a todos.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

O trabalho teve como objetivo analisar a gestão orçamental e a estratégia de custos como instrumentos valiosos para as empresas no âmbito da tomada de decisões e competitividade das mesmas. “A competitividade, ou a ausência dela, não advém da indisponibilidade tecnológica, nem da qualidade do produto final, mas de outros fatores que continuam pouco controlados pelas organizações, embora estas, duma forma geral, tenham vindo a evoluir para níveis mais elevados de implementação de técnicas e ferramentas de gestão em ligação diretas com as necessidades competitivas”(Dantas & Coelho, 2007).

A gestão orçamental em termos globais caracteriza-se pelo planeamento das atividades de uma organização que se traduz por orçamentos, que são planos de ações que fixam, em quantidades, em valores e em prazo, os meios a utilizar e os rendimentos ou operações a realizar, comparando-se periodicamente aqueles objetivos com os resultados obtidos.

A estratégia de custos elimina as atividades que não contribuem valor à empresa, podendo reduzir custos, e em consequência, reduzir os preços passados para o mercado, ou seja, aos seus clientes e, estará a utilizar, neste contexto, um diferencial significativo com o seu concorrente, obtendo assim uma vantagem competitiva.

Com base numa investigação efetuada à indústria de moldes em Portugal sobre a utilização da gestão orçamental e da estratégia de custos, pretende-se com esta dissertação, para além de descrever os conceitos destas ferramentas de gestão, verificar a importância que as mesmas têm na competitividade das organizações.

Os resultados da análise dos dados confirmam que as ferramentas da gestão orçamental e da estratégia de custos contribuem para a competitividade das empresas.

Palavras-chave: Gestão Orçamental, Orçamento; Controlo Orçamental; Estratégia de Custos; Competitividade.

Abstract

The objective of this study was to analyze budget management and cost strategy as valuable tools for companies in decision making and competitiveness. “Competitiveness, or its absence, does not come from the technological unavailability or from the quality of the final product, but from other factors that are still little controlled by the organizations, although these have generally evolved to higher levels of implementation techniques and management tools in direct connection with competitive needs” (Dantas & Coelho, 2007)

Budget management in global terms is characterized by the planning of an organization's activities which are translated into budgets, which are action plans that set the amounts to be utilized and the revenues or operations to be carried out in quantities and in terms of time, periodically comparing those objectives with the results obtained.

The cost strategy eliminates the activities that do not contribute value to the company, being able to reduce costs and as a consequence, reduce the prices passed to the market that is, to its customers and, in this context, will be using a significant differential with its competitor, thus gaining a competitive advantage.

Based on an investigation carried out with the mold industry in Portugal on the use of budget management and cost strategy, this dissertation intends to describe the concepts of these management tools and to verify their importance in competitiveness of organizations.

The results of completing the data analysis confirm that the tools of budgetary management and cost strategy contribute to the competitiveness of enterprises.

Keywords: Budget Management, Budget; Budgetary Control; Cost Strategy; Competitiveness

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de figuras

Figura 1: A Cadeia de Valor	21
Figura 2: Um exemplo de Modelo de Caminho	35
Figura 3: Modelo de relações gerais e hipóteses colocadas	42
Figura 4: O nosso Modelo Simples	43
Figura 5: Formulação da consistência interna.....	46
Figura 6: Procedimentos de avaliação do modelo estrutural	49
Figura 7: Relações entre as variáveis latentes do modelo interno	54

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de tabelas

Tabela 1: Ficha Técnica do estudo	40
Tabela 2: Cargas dos indicadores do modelo.....	44
Tabela 3: Confiabilidade de indicador	45
Tabela 4: Consistência interna do modelo	47
Tabela 5: Valores da qualidade de ajuste do Modelo MEE.....	47
Tabela 6: Validade Discriminante – Critério de Fornell & Larcker	48
Tabela 7: Valor de R^2 para a variável dependente	50
Tabela 8: f quadrado	51
Tabela 9: Relevância Preditiva do Conceito	52
Tabela 10: Análise e significância estatística dos coeficientes estruturais	53
Tabela 11: Hipóteses testadas.....	55

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de siglas

ABB – Activity Based Budgeting

ABC – Activity Based Costing

ABM – Activity Based Management

AVE – Average Variance Extracted

BB – Beyond Budgeting

COMP – Competitividade

EC – Estratégia de Custos

GO – Gestão Orçamental

I&D - Investigação e Desenvolvimento.

MEE – Modelos Equações Estruturais

MBC – Modelos Baseados em Covariância

OBZ – Orçamento Base Zero

PE – Planeamento Estratégico

PM – Path Modeling

PLS – Partial Least Squares

RF – Rolling Forecast

VL – Variáveis Latentes

VO – Variáveis Observáveis

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE TABELAS	XII
LISTA DE SIGLAS	XIV
ÍNDICE	XVI
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Objetivos	3
1.3. Organização da investigação	3
2. REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1. Gestão orçamental	5
2.1.1. Planeamento estratégico	6
2.1.2. Orçamento	8
2.1.2.1. Orçamento tradicional ou incremental	11
2.1.2.2. <i>Beyond Budgeting</i> (BB)	12
2.1.2.3. Orçamento contínuo	12
2.1.2.4. Orçamento base zero (OBZ)	13
2.1.2.5. Orçamento flexível ou orçamento variável	15
2.1.2.6. Orçamento baseado nas atividades	16
2.1.3. Encadeamento orçamental	17
2.1.4. O Controlo orçamental	18
2.2. Estratégia de custos	19
2.2.1. Pilares da estratégia de custos	20
2.2.1.1. Cadeia de valor	21
2.2.1.2. Posicionamento estratégico	22
2.2.1.3. Direcionadores ou condutores de custos	23

2.2.2.	Tratamentos dos custos da estratégia	24
3.	DESENVOLVIMENTO DO MODELO TEÓRICO	29
3.1.	Introdução	29
3.2.	Objetivos	30
3.3.	Modelo teórico proposto através dos modelos de equações estruturais	32
3.3.1.	Características do PLS	32
3.3.2.	Aspetos Metodológicos	36
3.3.2.1.	Tamanho da amostra	36
3.3.2.2.	Aplicação e a avaliação do modelo	36
3.3.2.3.	Software utilizado	38
4.	DESENHO DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	39
5.	ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONTRASTE DE HIPÓTESES	41
5.1.	Introdução do estudo empírico	41
5.2.	Formulação das hipóteses	41
5.3.	Passos para a modelização do PLS	42
5.4.	Avaliação do modelo de medida	43
5.4.1.	Fiabilidade individual de cada rubrica	44
5.4.2.	Confiabilidade do Indicador	45
5.4.3.	Consistência Interna	46
5.4.4.	Validade Convergente	47
5.4.5.	Validade Discriminante	47
5.5.	Avaliação do modelo estrutural	48
5.5.1.	Poder preditivo do modelo	49
5.5.2.	Tamanhos do efeito (f^2)	50
5.5.3.	Relevância da predição dos conceitos dependentes	51
5.5.4.	Análise e significância estatística dos coeficientes estruturais	52
5.6.	Discussão do modelo	53
6.	CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO	57
6.1.	Conclusão	57
6.2.	Limitações	58

6.3.	Futuras linhas de investigação	58
7.	BIBLIOGRAFIA	61
8.	ANEXOS	67

1.Introdução

No presente capítulo faz-se o enquadramento desta dissertação nomeadamente através da abordagem de temas relevantes como a gestão orçamental e a estratégia de custos. De seguida, apresentam-se os objetivos e a forma como está organizada a dissertação.

1.1. Enquadramento

A gestão é velha como o mundo: desde que os homens se agruparam em comunidades, foi necessário organizá-las e geri-las. Para atingir estes objetivos é necessário adquirir recursos humanos, materiais e financeiros e organizá-los para os explorar da maneira mais rentável possível. Assim sendo, a gestão pode definir-se como sendo a “atividade social que consiste em utilizar os recursos numa organização, da forma mais rentável possível, com o fim de melhor atingir os resultados pré-determinados (Aryal, Brabet, Fenneteau, Marchesnay, & Uzan, 2000, p. 7).

Para chegar aos resultados e resultados aceitáveis para remunerar os detentores de capital das organizações é necessário pensar numa forma de os gerir e de definir um pensamento de ligação comum com o foco em determinados objetivos. Para concretizar essas premissas, a gestão orçamental e a estratégia de custos são determinantes.

Logo, a importância dos procedimentos de orçamentação e da estratégia de custos na melhoria contínua da competitividade das organizações tornam-se cada vez mais dependentes dos seus processos, produtos e, das suas atividades.

Até há algumas décadas, aproximadamente até final da década de 60 e princípios da década 70 do século XX, as empresas operavam em ambientes estáveis e podiam fabricar os mesmos produtos (ou os mesmos tipos de produtos) durante muito tempo. O contexto era de existência de um grau de certeza considerável em relação ao meio ambiente. Porém, o meio envolvente iniciou uma transformação profunda e as técnicas e os meios de produção tornaram-se obsoletos, o mesmo acontecendo aos processos de tratamento da

informação para a análise dos custos e para a gestão (Caldeira, Asseiceiro, Vieira, & Vicente, 2016, p. 352).

É neste contexto que pensamos que a forte pressão exercida sobre as empresas pela crescente internacionalização pode constituir o elemento exógeno de que necessitamos para alterar definitivamente o quadro que acabamos de descrever nos seus traços genéricos.

Em consequência, os custos dos produtos com maior volume e menos complexos apresentavam custos mais elevados do que os custos reais (sobrevalorização), enquanto e ao contrário, os custos dos produtos com menor volume e mais complexos apresentavam custos mais baixos do que os custos reais (subvalorização) (Caldeira et al., 2016, p 353).

A gestão orçamental e a estratégia de custos são objeto de estudo por vários autores na área da contabilidade e de gestão entre os quais (Caldeira et al., 2016; Franco et al., 2006; Jordan, Neves, & Rodrigues, 2015; Neves, 2011) na medida em que estes temas são deveras importantes para o funcionamento eficaz das organizações para uma boa tomada de decisão no âmbito da competitividade e inovação.

De acordo com os autores Hope e Fraser (2003):

Não é segredo que o processo anual de orçamentação consome muito tempo, agrega pouco valor e evita que os gestores respondam hoje rapidamente às mudanças no ambiente de negócios. Além disso, o foco do orçamento tradicional em metas fixas e incentivos ao desempenho geralmente levam a comportamentos de gestão disfuncionais, por vezes até com falta de ética.

De modo a satisfazerem os desafios e as incertezas para uma eficácia das respostas é necessário que as organizações se enquadrem num tipo de gestão, geralmente designada por gestão orçamental, caracterizada pela planificação sistemática das atividades a desenvolver, pela fixação de objetivos a atingir e pela verificação da medida em que as realizações correspondam aos objetivos determinados (Franco et al., 2006).

A fim de dar um contributo a todas estas questões, surge a estratégia de custos pretendendo fornecer as informações adequadas de custos para dar suporte às decisões estratégicas e operacionais, abrangendo o ciclo de vida dos produtos.

1.2. Objetivos

Ressaltar a importância da gestão orçamental como um processo muito ativo nas organizações; investigar a importância dos procedimentos da orçamentação e no controlo do projetado e do realizado; evidenciar a sinergia entre o orçamento anual e o sistema de custeio através da estratégia de custos e por último ser mais competitivo com melhores procedimentos de orçamentação através da estratégia de custos assente em três pilares básicos: cadeia de valor, posicionamento estratégico e condutores de custos.

1.3. Organização da investigação

A presente dissertação está estruturada em seis (6) capítulos:

No capítulo atual encontra-se a introdução, que se debruça sobre uma abordagem global dos temas relevantes da gestão orçamental e da estratégia de custos, objetivos e organização da dissertação.

No capítulo dois (2) apresenta-se revisão da literatura dividida em duas (2) partes onde se descreve o conceito da gestão orçamental, do planeamento estratégico e orçamento; as técnicas de orçamentação e uma abordagem simples do encadeamento e controlo orçamental; posteriormente aborda-se a estratégia de custos no âmbito dos três (3) pilares da estratégia de custos: a cadeia de valor, posicionamento estratégico e os direcionadores ou condutores de custos e por último o tratamento dos custos da estratégia.

No capítulo três (3) descreve-se a metodologia da investigação adotada através de um inquérito por questionário dividido em três partes tipo escala de *Likert* de sete (7) pontos,

sendo que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”; descreve-se a contextualização do *software* PLS utilizado e a aplicabilidade e avaliação do modelo.

No capítulo quatro (4) descreve-se o desenho da investigação empírica que orienta as fases da coleta de dados e análise da informação e os procedimentos adotados na sua escolha.

No capítulo quinto (5) descreve-se a análise dos resultados e contraste de hipóteses, onde se inclui o estudo empírico, a formulação das hipóteses, a modelagem do PLS, avaliação do modelo de medida e do modelo estrutural e finalmente a discussão do modelo.

Por último, no capítulo seis (6) tiramos as conclusões finais, as limitações encontradas e futuras linhas de investigação.

2.Revisão da literatura

Presentemente, a conjuntura mundial tem sofrido grandes transformações no âmbito dos aspetos económicos, sociais e tecnológicos. As vantagens competitivas das organizações dependem da forma como estas compreendem o meio envolvente, em especial, os clientes e os concorrentes.

A contabilidade de gestão estratégia ao orientar-se para a vertente externa e para o futuro desenvolve atividades diferentes da contabilidade de gestão tradicional e interna. A obtenção, análise e tratamento da informação externa é de grande importância. Tal permitirá uma melhor compreensão da posição competitiva da organização nas vertentes técnicas, económicas, políticas e sociais, com ênfase para as oportunidades e para as ameaças (Caldeira et al., 2016, p. 40).

2.1. Gestão orçamental

Desde o momento da existência da humanidade que também subsiste a necessidade de orçamentar.

Margerin (1991) diz que a expressão “gestão orçamental está geralmente em oposição à da gestão empírica, que é uma gestão do “dia-a-dia” ou do mês-a-mês. Na realidade, a gestão orçamental surge então como uma “gestão previsional e controlada” implicando uma visão antecipada e futura” (p. 35).

Ainda segundo Margerin (1991) nesta ótica, “a gestão orçamental pode ser definida como um método de gestão tendendo a inscrever no quadro de uma planificação a longo prazo as ações a implementar no presente” (p. 35).

A gestão orçamental caracteriza-se pelo planeamento das atividades de uma organização que se traduz por orçamentos, que são planos de ação que fixam, em quantidades, em

valores e em prazos, os meios a utilizar e os rendimentos ou operações a realizar, comparando-se periodicamente aqueles objetivos com os resultados obtidos (Caldeira et al., 2016, p. 551).

Essa planificação implica um processo de gestão onde estejam presentes as funções principais de gestão, identificadas por muitos autores: (1) Planeamento: visa a fixação dos objetivos estratégicos das organizações num horizonte de longo prazo (plano estratégico), concretizado em medidas de ação a desenvolver a longo, médio e curto prazo; (2) Organização: como propósito de avaliar e determinar os meios materiais, humanos e financeiros a mobilizar para atingir os objetivos fixados; (3) Motivação e Coordenação que abarca o envolvimento e participação ativa de todos os colaboradores das diferentes áreas organizacionais na fixação dos objetivos e (4) Controlo: que permite comparar as realizações com os objetivos pré determinados (Franco et al., 2006, pp. 17-18).

2.1.1. Planeamento estratégico

Na primeira fase, ocorrida na década de 1950, o planeamento ressaltou o orçamento, tornando este o principal instrumento de controlo à sua operacionalização. Já a segunda fase, em princípio dos anos de 1960, privilegiou os objetivos a longo prazo. A terceira etapa valorizou a estratégia que se poderia desenvolver num contexto de longo prazo. A década de 1970 correspondeu à fase do planeamento estratégico, pois essa fase foi marcada por um conjunto de conceitos de simples significado, mas nem sempre de fácil implementação. Na década de 1980, a administração estratégica se diferenciou pela abordagem integrada e equilibrada de todos os recursos da organização para a consecução dos seus fins, aproveitando as contribuições de todas as etapas anteriores e, na década de 1990, surgiu o pensamento estratégico, valorizando várias opções de estratégias (Andrade & Nério Amboni, 2010, p. 40).

Dentro da sequência cronológica, o envolvimento de previsão e de antecipação, que determina o conhecimento do passado e o domínio do presente, exerce-se primeiro no horizonte de curto prazo, condicionado a determinados meses, a um semestre ou a um ano, fora de qualquer cenário de longo prazo.

Logo, o processo de planeamento envolve a obsessão de objetivos e linhas gerais de gestão que servem de base à definição da estratégia.

O planeamento estratégico é o processo do qual as organizações definem os seus objetivos gerais, a sua estratégia concorrencial (domínios de atividade, tipos de luta concorrencial...), bem como as suas políticas nas diferentes atividades funcionais (marketing, produção, investigação e desenvolvimento, pessoal, finanças). O planeamento estratégico implica geralmente um número reduzido de responsáveis funcionais e operacionais e conduz a opções globais que vão orientar o planeamento operacional (Margerin, 1991, p. 45).

Para Zimmerman (1997):

O planeamento estratégico refere-se ao processo pelo qual os gestores selecionam os objetivos gerais da empresa e as táticas para alcançá-los, pois implica decidir os mercados onde a empresa deve atuar, quais os produtos a produzir e qual a combinação da relação preço e qualidade a oferecer ao cliente. O planeamento estratégico também aborda questões sobre o que deve ser a futura estrutura da organização para apoiar a estratégia, incluindo a I&D, as despesas de capital e a estrutura financeira (p. 249).

A existência de novas técnicas e metodologias de planeamento tem tornado as ferramentas de gestão previsional, nomeadamente os orçamentos, mais fáceis de utilizar e alinhar com o planeamento estratégico.

O planeamento é um “processo através do qual a empresa analisa o seu ambiente, as suas características (pontos fortes e fracos), escolhe uma estratégia, identifica os seus objetivos e seleciona os meios e recursos (técnicos, financeiros, organizacionais, etc.) para os realizar ou seja o planeamento tem a ver tanto com o curto como com o médio e longo prazo” (Borges, Rodrigues, & Morgado, 2004, p. 362).

Segundo Kaplan et al., (2007) refere que “os temas estratégicos fornecem uma arquitetura lógica que transcende os constrangimentos da estrutura existente das organizações a fim de

permitir a implementação da estratégia e o alinhamento entre regiões, mercados, linhas de negócio e funções” (p. 3).

O mesmo autor Kaplan et al., (2007), ainda refere que “os temas estratégicos exigem uma forte liderança ao nível executivo e visibilidade, ação e revisões contínuas, (...) e iniciativas de programas de ação destinados a reduzir a lacuna do desempenho estratégico para os objetivos estratégicos” (p. 4).

Para Steve (2011) “nada é desperdiçado, nada é desnecessário. Tal não acontece por via da produção exagerada, numa incansável busca pela perfeição. Pois, significa pensar em tudo com o objetivo preciso de tornar o produto intuitivo no que toca ao utilizador” (p. 40).

O processo do planeamento estratégico envolve quatro fases: (1) informação: que conduz ao conhecimento das ameaças e das oportunidades no meio ambiente e aos pontos fortes da empresa, face a esse meio; (2) formulação de alternativas estratégicas: que consiste na identificação de estratégias alternativas para solucionar os problemas ou aproveitar as oportunidades; (3) avaliação das alternativas: pelas análises e estudos sobre as consequências de cada uma das alternativas e (4) decisão: escolha de uma das alternativas que venha a considerar-se mais interessante para o fim em vista. Pode eventualmente concluir-se que é preferível a continuidade da estratégia atual relativamente a outras formulações (Jordan et al., 2015, pp. 71-72).

Os autores Jordan et al.,(2015) referem que a “avaliação das estratégias possíveis e as tomadas de decisão deverão ser orientadas para alcançar vantagens competitivas como: vantagem (ou liderança) pelos custos, ou por diferenciação, podendo cada uma delas conduzir ou não a concentração” (p. 58).

2.1.2. Orçamento

Não é tabu que o processo de orçamentação consome recursos, agrega pouco valor e evita que os gestores respondam tão rápido quanto possível às mudanças no ambiente de negócios de hoje. Todavia, o foco do orçamento tradicional em metas fixas e incentivos ao

desempenho leva a comportamentos de gestão disfuncionais, por vezes até com falta de ética.

Maitre (1986) diz que o “orçamento é última fase da planificação, constituindo ao mesmo tempo a primeira fase do controlo. A base de referência, a partir da qual o processo de controlo julga os desvios dos melhores resultados e empreende as ações corretivas é, de facto constituída pelo conjunto de dados do orçamento e não somente pelos objetivos de curto prazo da organização” (p. 253).

Segundo Drury (1996):

Os motivos para a produção de orçamentos são os seguintes: (1) auxiliar no planeamento das operações anuais; (2) coordenar as atividades das várias partes da organização e garantir que as partes estejam em harmonia entre si; (3) comunicar planos para os vários gestores de centros de responsabilidade; (4) motivar os gestores a se esforçarem para alcançar os objetivos organizacionais; (5) controlar atividades e (6) avaliar o desempenho dos gestores (p. 468).

Já Otley (1999) referia que “o orçamento tem sido tradicionalmente uma base central do controlo da maioria das organizações, uma vez que é uma das poucas técnicas capazes de integrar a atividade organizacional num único resumo coerente” (p. 370).

O desempenho é definido essencialmente como rentabilidade e para desenvolver um orçamento, é necessário um plano subjacente pelo qual os objetivos da organização devem ser alcançados e que sirvam de base para a estrutura de custos para o orçamento. O orçamento é uma ferramenta de gestão a curto prazo, integrado num conjunto mais amplo conhecido no controlo de gestão como um instrumento de pilotagem (Borges et al., 2004, p. 362).

São vários os fatores de interesse para implementar nas empresas o processo orçamental, desde a ajuda aos gestores para compreenderem e dominarem a sua gestão, até ao desenvolvimento de comunicação e das relações entre os responsáveis da mesma linha hierárquica, ou na situação de superior e subordinado.(Borges et al., 2004, p. 365).

A Terminologia Oficial da Contabilidade de Gestão da CIMA segundo Starovic & Jackson (2004) define um orçamento como: "uma declaração quantitativa por um período de tempo definido, que pode incluir as receitas planeadas, ativos, passivos e fluxos de caixa. Um orçamento fornece um foco para a organização, ajuda a coordenação das atividades e facilita o controlo " (p. 4).

Os mesmos autores Starovic & Jackson (2004) referem que “os orçamentos são arraigados por estarem fora do contato com as necessidades do negócio moderno e acusados de demorar muito, custando muito e encorajando todos os tipos de comportamentos perversos” (p. 2).

Orçamentar numa economia aberta em que a mudança é contínua, “exige uma grande atenção dos gestores, uma constante atualização das informações e por esse motivo, a motivação e o envolvimento dos gestores é uma condição indispensável para que o processo previsional se efetue com algum êxito” (Borges et al., 2004, p. 419) .

“O orçamento é um instrumento de gestão de apoio ao gestor no processo de alcançar os objetivos definidos para a empresa, ou seja, um instrumento de decisão e de ação” (Jordan et al., 2015, p. 91).

“A técnica de orçamentação tem como objetivo a projeção dos resultados da empresa com base na preocupação da resolução de dificuldades detetadas aquando da aferição da situação do equilíbrio financeiro” (Fernandes, Peguinho, Vieira, & Neiva, 2016).

O orçamento é um processo dinâmico e integrado, que concorre para antevisão dos resultados, podendo ser estruturado de várias formas, com base em várias técnicas, dando origem a diversos tipos de orçamentos.

De seguida apresentamos algumas técnicas de orçamentação que as empresas usaram ou usam nas suas empresas.

2.1.2.1. Orçamento tradicional ou incremental

Atualmente, o modelo tradicional de orçamento não está adequado à realidade empresarial, no entanto os orçamentos estão no coração das empresas. Como chegámos a níveis tão altos de insatisfação com a orçamentação? Segundo Hope & Fraser (2003) existem fatores principais determinantes:

(1) O orçamento é burocrático, pesado e muito caro, (2) o orçamento não está em sintonia com o ambiente competitivo e não atende às necessidades dos executivos ou gestores operacionais, e (3) a manipulação dos números aumentaram para níveis inaceitáveis. Orçamentar tem sido uma ferida difícil de sarar em muitas décadas, mas os problemas surgiram, no clima competitivo da década de 1990 e com os escândalos da gestão corporativa de 2001-2002 (p. 4).

O orçamento tradicional tem por suporte a técnica incremental, tomando por certo e definitivo o orçamento e a sua execução num determinado período, o orçamento posterior geralmente incorpora as mesmas tarefas, atividades e aplicações com os valores ajustados à inflação prevista, a que serão adicionados os projetos previstos para o novo período (Franco et al., 2006, p. 626).

Os orçamentos tradicionais são vistos como sendo incapazes de atender às procuras do ambiente competitivo e são criticados por impedir a alocação eficiente dos recursos e incentivar um comportamento disfuncional, com decisões míopes, além de permitir os jogos orçamentários. No entanto, o orçamento ainda é considerado um imperativo organizacional e há pouca evidência empírica de que as organizações vão alterando as suas práticas orçamentárias (Lunkes & Codesso, 2013).

O processo tradicional de orçamentação (apesar de todas as suas falhas) representa um modelo coerente, de modo que as mudanças também devem ser coerentes.

2.1.2.2. Beyond *Budgeting* (BB)

O *Beyond Budgeting* foi apresentado por Hope & Fraser (2003) que promove a ideia de que em gestão o processo de orçamentação típico não é afinal determinante para o sucesso de resultados. Defende que as organizações podem ter sucesso sem executar um processo formal e rígido de orçamentação e é um modelo de orçamentação que propõe que o processo tradicional de elaboração do orçamento seja abandonado.

Segundo Hope & Fraser (2003) o *Beyond Budgeting* “oferece benefícios para os investidores e reforça a gestão das empresas. A conduta de gerir é fortalecida através de uma maior transparência e a erradicação de certas práticas de jogo que hoje são tão abrangentes dentro de muitas organizações” (p. 43)

Ainda segundo os autores, abandonar o processo anual de orçamentação abre duas oportunidades. Habilitar um conjunto adaptativo de processos de gestão e o outro é permitir uma organização descentralizada radical. O primeiro pode ser alcançado sem abraçar completamente o segundo, mas o segundo não pode ser realizado sem abraçar completamente o primeiro (Hope & Fraser, 2003, p. 42)

2.1.2.3. Orçamento contínuo

Segundo Drury (1996) o orçamento contínuo:

Garante que um orçamento de doze meses esteja sempre disponível, adicionando um trimestre no futuro, quando o final do primeiro trimestre acabar. O período para o qual um orçamento está disponível diminuirá até o orçamento para o próximo ano estar preparado, pois também garante que o planeamento não seja algo que aconteça uma vez por ano, quando o orçamento está a ser formulado. Em vez disso, o orçamento é um processo contínuo, e os gestores são encorajados a olhar constantemente para a frente e a rever os planos futuros (p. 470).

Morlidge e Player (2010) citado por Zeller (2013) referem que o orçamento contínuo:

Como sendo uma estimativa financeira de resultados futuros prováveis, onde a empresa pensa que será, com base nos pressupostos que atua e nas previsões econômicas sobre o meio ambiente e o plano da organização. Simplesmente, a previsão contínua sinaliza o resultado financeiro com base nos pressupostos atuais e previsões econômicas semelhantes como sendo uma bússola que fornece informações de navegação (p.300).

A liderança baseada em dados da previsão contínua é um processo de reflexão dinâmico. O orçamento contínuo destaca as mudanças nas variáveis de decisão críticas de uma empresa e permite que a gestão responda em tempo útil. Esta análise de pensamento avançado pode fornecer resultados superiores ao processo de orçamentação tradicional descrito (Zeller, 2013, p. 309).

O orçamento contínuo é um “orçamento com ajustamento periódico, mensal ou trimestral, sendo um orçamento que é ajustado numa base contínua, pois logo que um período termina, logo lhe é adicionado outro período no futuro” (Caldeira et al., 2016, p. 621).

2.1.2.4. Orçamento base zero (OBZ)

Uma alternativa para resolver alguns dos inconvenientes do orçamento contínuo é o orçamento de base zero, sendo que a maioria das organizações cria o orçamento do ano seguinte, começando pelo orçamento do ano em curso e ajustando cada linha de cada item com alteração dos preços e volumes de negócio esperados.

Segundo Pyhrr (1970):

A etapas básicas para o orçamento base zero são: (1) descrever cada atividade discreta da empresa num pacote de "decisão"; (2) avaliar e classificar todos esses pacotes por análise de custo / benefício e (3) alocar recursos de acordo com as necessidades. A primeira coisa a entender sobre a orçamentação de base zero é

que é melhor aplicada para atender e apoiar áreas da atividade da empresa, em vez de operações de fabricação próprias. Assim, a análise custo / benefício, que é crucial na orçamentação de base zero, não pode ser aplicado de forma direta às decisões de aumentar ou diminuir os gastos na área de fabricação (p. 112).

Segundo Zimmerman (1997):

O orçamento base zero faz com que os gestores maximizem o valor da empresa identificando e eliminando as despesas cujo custo total exceda os benefícios totais, ou seja, cada item de cada linha no total deve ser justificado e revisto anualmente e as mudanças incrementais são examinadas detalhadamente. O orçamento base zero é mais útil em organizações que têm volumes de negócio consideráveis e nos casos em que se verificaram mudanças de estratégias significativas com elevadas incertezas (pp. 254-255).

Maitre (1986) diz que:

O processo orçamental parte de zero, ou seja, (1) a base do orçamento não é implícita e (2) o orçamento constrói-se não mais segundo um critério marginal, mas a partir duma reavaliação sistemática da pertinência e dos custos de todas as atividades e de todos os programas (p. 239).

Segundo os autores Caldeira et al., (2016):

O orçamento base zero foi desenvolvido em Dallas, nos EUA, no final da década 60, do século XX e tem por base a preparação do orçamento de uma atividade ou de um centro de atividade ou de custos a partir do “zero”, ou seja, como princípio exige que se parta de algo completamente novo e sem história. O orçamento base zero afasta radicalmente o processo de incluir no orçamento de um ano, os gastos incluídos no orçamento anterior, apenas porque já foram aí contemplados. Muito menos, de os contemplar com acréscimos para ajustamento ao crescimento esperado e à inflação (p. 602).

O orçamento base zero “procura identificar melhorias e benefícios a curto prazo, havendo o risco de poderem prejudicar os objetivos a longo prazo. Para que possa cumprir as suas principais funções de rigor na aplicação dos recursos sempre escassos é necessário que os decisores possuam os conhecimentos necessários sobre os objetivos, processos e técnicas de implementação (Caldeira et al., 2016, p. 629).

2.1.2.5. Orçamento flexível ou orçamento variável

O orçamento flexível é constituído a partir de valores unitários, sendo que as empresas precisam de ter um sistema de custeio, assente em custos-padrões. Segundo Horneegren & Foster (1991):

Os orçamentos flexíveis e padrões de previsões de gestão ajudam e fornecem uma estrutura para julgar o desempenho. Os custos reais são comparados com o custo padrão para obter variações. As diferenças levantam questões que levam a melhorias nas operações. As variáveis flexíveis do orçamento permitem ao gestor separar os efeitos do volume de vendas de outras explicações sobre o motivo pelo qual o orçamento estático (mestre) não foi alcançado. Por sua vez, a variável do orçamento flexível é muitas vezes subdividida em componentes de preço e eficiência. A eficiência é medida pela comparação de entradas e saídas. Portanto, uma medida comum de entradas e saídas é necessária para obter variáveis de eficiência (p. 239).

O Orçamento Flexível é um “orçamento que é construído para vários níveis de vendas e volumes de produção e geralmente são relativamente simples de serem preparados, desde que se distinga os custos fixos e variáveis” (Clarke, 1994, p. 345).

Segundo Zimmerman (1997) afirma que:

Um orçamento flexível é declarado como uma função de alguma medida de volume e é ajustado para mudanças de volume e oferece incentivos de diferenciação

comparativamente a um orçamento estático. Portanto, se os gestores não tiverem controlo sobre o volume ou as consequências do volume, então o orçamento flexível deve ser usado como *benchmarking* para avaliação do desempenho, sendo que os orçamentos flexíveis reduzem o risco das mudanças no volume de negócios criadas pelos gestores (pp. 252-253).

Karikari (2015) refere:

Que os orçamentos flexíveis são aqueles que são úteis para empresas que operam em ambientes de negócios em constante mudança. O uso de um orçamento flexível garante que uma empresa esteja preparada até certo ponto para lidar com as mudanças inesperadas nos eventos e capaz de se proteger melhor contra perdas decorrentes desses eventos, o orçamento flexível leva em consideração custos operacionais fixos, variáveis e semifixos (p. 22).

2.1.2.6. Orçamento baseado nas atividades

O orçamento baseado nas atividades surgiu por Kaplan e Cooper, no final da década 80 do século passado e segundo (Pazarceviren & Celayir, 2013) citado por (Özer, 2001, p. 81) pode ser descrito geralmente como “o orçamento de custo e quantidade dos recursos necessários para as atividades e as atividades que devem ser realizadas para alcançar a saída planeada para o próximo ciclo operacional e citado por (Balci, 2007) este novo método de orçamentação “permitiu que uma empresa se concentrasse nas atividades que realizou, o custo das atividades realizadas, valores físicos realizados, nível de desempenho do trabalho realizado e tempo de ciclo da atividade” (p. 3).

Kaplan & Anderson (2007) dizem que:

O orçamento baseado em atividades é simplesmente o orçamento baseado nas atividades com controlo de tempo realizado no sentido inverso. Um modelo TDABC gera custos, através de equações de tempo e taxas de custo de capacidade, de recursos para pedidos, produtos e clientes com base na capacidade que eles usam.

Em contraste, o orçamento baseado em atividades começa pela previsão do volume e *mix* de produtos, pedidos, serviços e clientes. Então, estima a quantidade de capacidade que deve ser fornecida para atender a necessidade prevista e, finalmente, calcula o custo, o orçamento autorizado a fornecer as capacidades de recursos necessárias. O processo é iterativo. Usando a primeira execução pelo modelo como base, a empresa faz variar os pressupostos, testando continuamente diferentes cenários, até atingir uma rentabilidade específica do cenário pretendido (p. 84).

Ainda segundo os mesmos autores (2007) afirmam que:

O orçamento baseado em atividades exige que a empresa especifique, em detalhe muito mais que as necessidades dos métodos convencionais, como as necessidades da produção e vendas serão atendidas e a oferta disponível, o custo de aquisição, e eficiência dos recursos da empresa. Com um orçamento efetivo baseado em atividades, os gestores terão muito maior controle dos gastos sobre a estrutura de seus custos, particularmente sobre o que já consideravam os seus custos fixos (p. 89).

2.1.3. Encadeamento orçamental

O ambiente económico atual exige excelência dos sistemas de contabilidade de gestão empresarial. Com uma concorrência global vigorosa, um rápido progresso na tecnologia de produtos e processos e grandes flutuações nas taxas de câmbio e nos preços das matérias-primas, os sistemas de contabilidade de gestão das organizações devem fornecer informações oportunas e precisas para facilitar os esforços de controlo de custos, medir e melhorar a produtividade, e desenvolver um processo de produção aperfeiçoado (Johnson & Kaplan, 1991, p. 4).

As diferentes funções dentro das empresas têm autonomia, sendo necessário durante o processo orçamental, uma articulação e coordenação, por forma a garantir os planos de ação. Toda a estrutura organizacional e departamental deve agir ativamente na preparação

e apresentação das hipóteses, a serem motivados a definirem os objetivos, a controlar as medidas propostas por modo a garantirem que as responsabilidades sejam assumidas.

As etapas importantes são as seguintes: (1) detalhe da comunicação das políticas de orçamentação e orientações para os responsáveis pela elaboração do orçamento; (2) determinar o fator que restringe a saída; (3) preparação do orçamento de vendas, (4) preparação inicial de vários orçamentos; (5) negociação dos orçamentos com os superiores da hierarquia da empresa; (6) coordenação e revisão dos orçamentos, (7) aceitação final dos orçamentos e (8) revisão contínua dos orçamentos (Colin Drury, 1996, p. 471).

Os autores Jordan et al., (2015) afirmam que:

A primeira etapa que se coloca é saber por onde começar a elaboração do orçamento. A situação normal será começar pela programação e orçamentação das vendas, sendo aí que se situa a varável decisiva dos objetivos da empresa, excetuando-se o caso das empresas com falta de capacidade produtiva, ou com insuficiências de abastecimento e em cada um destes casos, será por um destes dois orçamentos que se inicia o processo (p. 102).

2.1.4. O Controlo orçamental

O controlo orçamental é, portanto, “um sistema autónomo de planificação e de controlo que: (1) ajuda a organização a atingir os seus objetivos operacionais de curto prazo; (2) dominar o futuro a curto prazo da organização, procedendo às mudanças necessárias ao nível dos fatores da organização e racionalizando as decisões económicas a curto prazo e (3) coordenar as decisões, incentivar e obrigar as unidades a procederem às mudanças de curto prazo” (Maitre, 1986, p. 250).

Organizações inovadoras vão desenvolvendo e experimentando novas abordagens para medir e controlar os custos e avaliar o desempenho dos gestores. O controlo do processo deve ser realizado ao nível da organização onde o processo ocorre. Não pode haver apenas um processo ou sistema de controlo de custos. Um sistema em que o controlo do processo

de instalações ao nível da máquina será diferente de um sistema para medir e controlar o custo num laboratório de pesquisa (Johnson & Kaplan, 1991, pp. 227-228).

A revista Fortune de 4 de Junho de 1990 citado por Zimmerman (1997) diz que “os especialistas dos orçamentos, controlam as coisas erradas, como a contagem de cabeças, e perdem as mais importantes, como a qualidade, o serviço ao cliente e mesmo os lucros porque quando se controla o orçamento não se controla o negócio” (p. 248). O controlo permite medir os “resultados e comparar com os resultados previstos no plano e encontrar respostas para as diferenças e divergências entre aqueles resultados” (Caldeira et al., 2016, p. 552).

2.2. Estratégia de custos

Hoje em dia, as empresas são confrontadas com exigências e necessidades por parte do mercado, através da volatilidade da procura e a necessidade da determinação por parte dos clientes. A dinâmica global e permanente evolução das necessidades e exigências impulsiona as organizações de uma forma continuada a rever as suas estratégias e objetivos.

À medida que os negócios se vão tornando mais complexos, os gestores dependem cada vez mais da compilação sistemática de registos para se manterem informados e para auxiliá-los no planeamento e controlo sendo a contabilidade de custos um método quantitativo que coleta, classifica, resume e interpreta as informações com três propósitos principais: (1) planeamento e controlo operacional, (2) decisões especiais e (3) custeio do produto (Horngren, 1986, pp. 889-1042).

A estratégia de custos não é um conceito em teoria e em aplicação, apresenta grandes oportunidades para melhorias na tomada de decisão para a maioria das organizações. Conforme descrito pela gestão de custos estratégicos de Shank e Govindarajan, “é necessária uma visão ampla dos custos da organização, interna e externa, de forma a aumentar a vantagem competitiva” (Lisa & Ellram, 1998, p. 55).

A estratégia de custos é a aplicação de tecnologias de gestão de custos para que os gestores melhorem simultaneamente a posição estratégica das empresas e reduzam os seus próprios custos. Existem três tipos de iniciativas de gestão de custos: aqueles que fortalecem a posição competitiva, aqueles que não têm impacto na posição da empresa e aqueles que enfraquecem as empresas (Roben Cooper & Slagmulder, 1998, p. 14).

Entretanto, as tecnologias foram evoluindo a ritmos cada vez mais rápidos, conduzindo a processos mais eficientes e a produtos de qualidade superior (melhor relação qualidade-preço); a mão-de-obra qualificada tornou-se cada vez mais escassa e, conseqüentemente, mais cara. Paralelamente, com a crescente globalização, entram na cena competitiva países com a introdução de tecnologias mais sofisticadas, de novos métodos de gestão e de melhores condições de trabalho, que deverão garantir melhor eficiência e níveis superiores e homogêneos de qualidade (Dantas & Coelho, 2007, p. 27).

2.2.1. Pilares da estratégia de custos

A principal preocupação da estratégia de custos é a forma do custeio utilizado pelas empresas em toda a cadeia de valor a fim de se compreender onde estão as potenciais oportunidades de redução de custos e os potenciais ganhos de competitividade.

No contexto atual da globalização, a “estratégia de custos surge como uma resposta para atender às necessidades do sistema económico em relação às novas perspectivas e alternativas proporcionadas pela alteração dos mercados em busca da melhoria contínua da competitividade” (Silva, 1999, p. 17).

As organizações devem ter em conta, que ao desenhar a sua estratégia, que os sinais oriundos do exterior e as ameaças e oportunidades suscitadas pelos diversos grupos de pressão e interesse, segundo o modelo das estratégias genéricas de Porter, as empresas que tendem a ter sucesso e a permanecer numa dada indústria no longo prazo, devem apresentar uma performance superior aos seus concorrentes através de uma estrutura de custos mais reduzida ou pela via da diferenciação dos

seus produtos, o que lhes permite a obtenção de um preço mais elevado pelos seus produtos ou serviços (Dantas & Coelho, 2007, pp. 235-237).

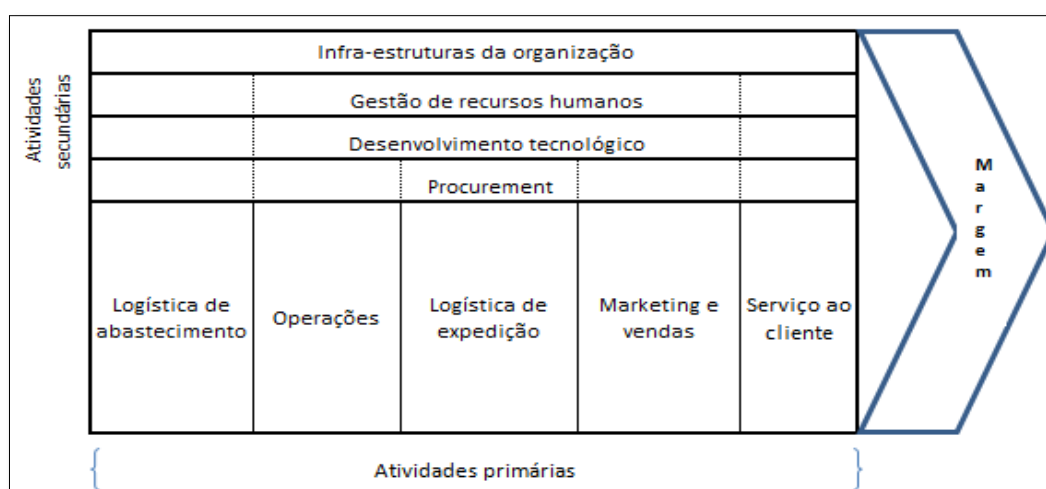
2.2.1.1. Cadeia de valor

O primeiro pilar para a estratégia de custos é a cadeia de valor. Foi um conceito introduzido por Michael Porter no início parte da década de 1980. O seu principal objetivo é descrever as atividades que se desenvolvem no interior das organizações, sendo aquelas apresentadas em dois grupos especiais: atividades principais e atividades de suporte.

O conceito de cadeia de valor, desenvolvido por Porter (1999) descreve na Figura 1 que:

É através das atividades internas das empresas, que se acrescentam valor a um produto ou serviço à medida que se desloca em direção ao cliente final. A cadeia de valor agrupa as atividades da empresa em várias categorias, distinguindo entre as diretamente envolvidas na produção, marketing, entrega e suporte de um produto ou serviço; as que criam, adquirem e melhoram os consumos e tecnologia; e as que desempenham funções abrangentes, como levantamento de capital e processo decisório geral (p. 331).

Figura 1: A Cadeia de Valor



Fonte: Adaptado de Dantas & Coelho (2007)

A cadeia de valor de uma empresa numa determinada indústria está envolvida “numa corrente mais abrangente de atividades, da qual se assume como um dos elos, a qual se designa por sistema de valor. Este sistema de valor comporta as cadeias de valor dos fornecedores, da empresa, canais de distribuição e clientes” (Dantas & Coelho, 2007, p. 241).

Para Porter & Kramer (2011):

A cadeia de valor de uma empresa inevitavelmente afeta – e é afetado por inúmeras questões das sociedades, como recursos naturais e uso da água, saúde e segurança, condições de trabalho e tratamento igual no ambiente de trabalho. Oportunidades para criar valor compartilhado surgem porque os problemas sociais podem criar custos na cadeia de valor da empresa (p. 8).

As atividades primárias estão ligadas à produção de bens e serviços e vão desde a logística interna até ao serviço final aos clientes, compreendendo ainda as operações, a logística externa e o marketing e vendas. As atividades de suporte às primárias incluem a infraestrutura de base da organização, a gestão de recursos humanos, o desenvolvimento tecnológico e os aprovisionamentos (Caldeira et al., 2016, pp. 50-51).

2.2.1.2. Posicionamento estratégico

O segundo pilar para a estratégia de custos é o posicionamento estratégico. Para Porter (1996), o posicionamento estratégico “pode ser baseado nas necessidades dos clientes, na facilidade de acesso para os clientes ou na variedade de produtos e serviços da empresa” (p. 8).

Nakagawa (1991) citado por Lauschener (2004), ao comentar as estratégias das empresas de classe mundial, cita que “inicialmente desenvolveram a habilidade dos gestores em perceber que as empresas como um sistema dinâmico, permite entender, como todos os

componentes interagem, influenciando o desempenho total, em termos de custos, qualidade, serviços e diferenciação” (p. 69).

Para Porter (1996) a eficácia operacional significa “realizar atividades similares melhor do que os seus rivais, onde inclui eficiência, não sendo necessariamente limitada pela mesma ” (p. 2).

Uma indústria global é aquela em que as posições estratégicas dos concorrentes num mercado nacional se veem significativamente afetadas pela sua posição competitiva noutros mercados; pelo contrário, uma indústria é não global quando, ao contrário, a posição competitiva de cada empresa num determinado mercado é independente da sua posição competitiva em qualquer outro mercado (Dantas & Coelho, 2007, p. 376).

Segundo Seara et al., (2010) a posição que “as empresas ocupam em resultado das atividades que desempenham e da forma como são executadas, ocuparão certamente diferentes posições, uma vez que diferentes organizações fazem coisas diferentes e de formas diferentes” (p. 404).

2.2.1.3. Direcionadores ou condutores de custos

O terceiro pilar para a gestão estratégia de custos são os direcionadores de custos. Os sistemas tradicionais de apuramento de custo têm-se apresentado de utilidade bastante reduzida para os gestores, pois o contributo para a tomada de decisão é limitado e nefasto devido à distorção provocada pelos critérios de absorção dos custos das atividades de suporte, conhecidos como custos indiretos.

Numa perspetiva moderna, os direcionadores de custos constituem um método de alocar custos, ou seja, os direcionadores de custos medem a frequência ou a intensidade da procura de certo tipo de atividade. A primeira etapa aloca os custos das atividades para determinados centros de atividades. Na segunda etapa os

condutores de custos alocam os custos acumulados nos centros de atividades para os demais objetos de custo (Lauschner, 2004, p. 64).

Em algumas situações, pode ser questionável a capacidade de um único direcionador ou condutor de custos. Para Caldeira et al.,(2016), “um bom direcionador de custo implica que um custo deve ser causado por uma atividade, que deve ser mensurável em termos quantitativos e que deve estar relacionado com um nível de produção” (p.371).

Para o efeito de custeio dos produtos, o direcionador deve ser o fator que influencia o modo como os produtos consomem os recursos das atividades. Em conclusão, os direcionadores de custo são a medida física da atividade, como a configuração das máquinas ou o número de pedidos, que é altamente associado aos custos totais no centro de atividades.

2.2.2. Tratamentos dos custos da estratégia

Na visão tradicional as empresas apresentam-se estruturadas de forma vertical, onde todos executam as tarefas nos respectivos departamentos e responsabilizados por elas. Presentemente, considera-se um fluxo de trabalho horizontal, onde os processos se inter-relacionam para atingir os objetivos das empresas (Caldeira et al., 2016, p. 73).

Os sistemas tradicionais de apuramento de custo apresentam uma utilidade muito reduzida para os gestores. O valor para o apoio à tomada de decisão tem sido bastante limitado, devido à distorção provocada pelos critérios de absorção dos custos das atividades de suporte, vulgarmente conhecidos como custos indiretos. Além de pouca utilidade destes modelos para os gestores na tomada de decisão, acresce o risco de provocarem perdas de rentabilidade e competitividade das empresas.

Segundo os autores Matz, Curry, & Frank (1987) a Comissão de Conceitos e Padrões de Custo da Associação Americana de Contabilidade definiu custo da seguinte maneira “custo é a antecipação, medida em termos monetários, incorrida, ou potencialmente a incorrer, para atingir um objetivo específico” (p. 41).

De uma maneira geral, a contabilidade analítica tradicional constitui um utensílio de informação e de ajuda à decisão, cujos principais objetivos são: conhecer o custo das diferentes funções que concorrem para a elaboração dos produtos ou serviços; conhecer o custo dos produtos ou serviços nos seus diferentes estádios de elaboração, desde a fase tradicional até à etapa da distribuição; conhecer o preço do custo total dos produtos ou serviços; explicar os resultados, calculando assim os preços de custo por produto para comparar com os preços das vendas correspondentes (Aryal et al., 2000, p. 33).

Segundo Pereira (1976):

Os custos diretos são os custos que podem ser facilmente rastreados ou imputados diretamente a um produto ou serviço, ou seja são aqueles que respeitam apenas ao custo de determinado produto e os custos indiretos são todos os custos que não podem ser direcionados diretamente ao produto e que respeitam ao custo de vários produtos, quer dizer, em relação a estes elementos indiretos é sempre possível conhecer o seu destino funcional, mas não o seu destino final (p. 31).

Os autores Caldeira et al., (2016) dizem que o “comportamento dos custos indiretos são mais fáceis de compreender e de medir, ao contrário do que sucedia com o sistema de custeio tradicional, onde as imputações baseadas no volume eram difíceis de entender e de racionalidade duvidosa” (p. 383).

De acordo com Montebello (2003):

A passagem de duas situações simples e mutuamente exclusivas, em que consiste em obter melhor qualidade possível sem se preocupar demasiado com os custos, e a outra reduzir os custos enquanto possível, sem se preocupar demasiado com a qualidade e uma outra situação mais complexa, na qual é preciso otimizar a qualidade e o preço, implica evidentemente alterações consideráveis das lógicas em matéria de custo e de preço (p. 184).

Face ao acima exposto, os antigos conceitos da contabilidade de custos, tendencialmente começaram a ser substituídos por novos conceitos, apresentado pelo custeio baseado nas atividades (designado por ABC - *Activity Based Costing*) e a gestão baseado em atividades (designado por ABM - *Activity Based Management*).

Neste sentido, Cooper & Kaplan (1988) dizem que:

Um sistema ABC tem uma imagem dos custos do produto radicalmente diferente dos dados gerados pelos sistemas tradicionais. Essas diferenças surgem devido a uma abordagem mais sofisticada do sistema atribuindo as despesas gerais da fábrica, despesas administrativas e outros recursos da organização, primeiro às atividades e depois aos produtos que criam a procura por estes recursos indiretos (p. 100).

No entanto, segundo os autores Kaplan & Anderson (2007) dizem que:

O ABC corrigiu sérias deficiências nos sistemas tradicionais de custos padrão. Os sistemas tradicionais costumavam usar apenas três categorias de custos: trabalho, materiais e despesas gerais. Enquanto as empresas de fabricação podem geralmente rastrear o trabalho e os materiais usados pelos seus produtos individuais, os seus sistemas de custo atribuídos aos custos indiretos e de suporte são "despesas gerais" como medidas já registadas, como o horário de trabalho direto e o custo direto do trabalho (p. 15).

À medida que a mão-de-obra direta dos produtos diminuía, por meio de eficiências da automatização e da engenharia industrial, a percentagem dos custos totais das despesas gerais aumentou significativamente durante o século XX. Além disso, muitas empresas deslocaram a sua estratégia de produção em massa para mercados que ofereceriam aos clientes mais variedade e recursos.

Caldeira et al., (2016,) dizem que o sistema baseado nas atividades:

É um sistema de absorção dos custos e divide as atividades, conforme o seu tipo de relacionamento: atividades relacionadas com as unidades produzidas (*unit-level activities*), com os lotes de produtos (*batch-level activities*), com o suporte dos produtos (*product-level/service-level sustaining activities*) e com o processo de produção geral e com a empresa (*facility-level activities*); em resumo, trata-se de uma metodologia em duas fases: dos recursos para as atividades e das atividades para os objetos de custo (p. 389).

Em jeito de conclusão, o sistema de custeio baseado em atividades tem como objetivo final adaptar a contabilidade de custos e analítica aos novos métodos de gestão. Nesta perspetiva, Player & Lacerd (1999) destaca que o:

ABM é mais eficiente, sendo uma ferramenta que se concentra no valor acrescentado para o cliente, melhorando o desenvolvimento dos relacionamentos com os clientes e os fornecedores. O ABM inclui análises de custos, análise de atividades e medição de desempenho. O objetivo do ABM é possibilitar que as necessidades dos clientes sejam totalmente satisfeitas, diminuindo assim a procura dos recursos nas empresas (p. 4).

Segundo os autores Ferreira et al., (2009) o “ABC e o ABM surgiram em meados dos anos 80 para satisfazer a necessidade de informação mais correta em termos de custos atribuídos aos produtos, serviços, clientes e canais de distribuição” (p. 268).

Genericamente, o ABM pretende melhorar a posição competitiva da empresa, a qual resulta de uma melhor posição económica e financeira, mas também da sua imagem junto dos clientes, ou seja o ABM enfatiza a gestão das atividades.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

3.Desenvolvimento do Modelo Teórico

3.1. Introdução

O mundo está diferente, e será cada vez mais diferente. É transversal a todos os sectores das atividades e a inovação em novos produtos, nos processos de controlo de gestão, nos métodos de os divulgar e de os colocar no mercado são dominantes nos tempos atuais.

Se há indústria onde o nome de Portugal é incontornável, essa indústria é a dos moldes para matérias plásticas. O país está entre os principais fabricantes mundiais, ocupando o 8º lugar a nível global e o 3º em termos europeus. Com uma vocação claramente exportadora, traçada por aqueles que se tornaram os seus maiores clientes, a indústria dos moldes escoia 90% da sua produção para o estrangeiro. Os desafios da competitividade, nas suas múltiplas facetas, fazem com que as empresas estejam permanentemente a par do que mais avançado existe a nível dos desenvolvimentos tecnológicos a montante e a jusante. A aprendizagem – formação – e melhoria contínua, a par com a disponibilidade, atratividade e desenvolvimento dos recursos humanos, serão os desafios maiores (“Moldes - Os próximos 20 anos [Supplemental Material],” 2017).

No entanto, segundo Beira (2017) as “empresas acima da fronteira dos 60 trabalhadores serão as mais afetadas e são as que mais precisam de rever o seu modelo de negócio de reconstruir a sua intervenção no mercado e adianta três ideias fundamentais”:

- a) Uma mudança do perfil da oferta de serviços e competências técnicas e tecnológicas, quer a jusante quer a montante dos moldes. Esta mudança só se pode conseguir por uma forte interação com os clientes.
- b) Uma permanente atenção à inovação, acompanhada pelo desenvolvimento e internalização do saber e das competências de engenharia associadas, dando continuidade à capacidade que a indústria tem demonstrado de adotar novas tecnologias promissoras logo nas suas fases iniciais. Não será pelas competências básicas nem pelo preço que no futuro a indústria portuguesa será competitiva a nível global, mas pela

sua capacidade de oferecer ao cliente as vantagens e oportunidades associadas a novas tecnologias emergentes, quer a montante como a jusante do próprio molde, e não só no que diz respeito ao fabrico do molde.

- c) Um reforço de uma cultura global baseada no *networking* e na internacionalização, suportada por recursos humanos tecnicamente competentes, flexíveis e ágeis, para os quais o domínio de pelo menos duas línguas estrangeiras se tornam cada vez mais uma necessidade.

Assim, interessa conhecer o sector de forma a identificar a importância dos seus procedimentos da gestão orçamental e da estratégia de custos na melhoria contínua da competitividade das organizações.

3.2. Objetivos

Após a caracterização do referencial teórico, a investigação continua com o enfoque nos dados. Por conseguinte neste capítulo, descrevemos os elementos do início da investigação e os métodos utilizados que, em sintonia com a revisão da literatura efetuada, suportam os resultados da importância da competitividade das organizações.

Assim, pretende-se para estudar o efeito das boas práticas da importância dos modelos da gestão orçamental e da estratégia de custos na competitividade efetuámos um inquérito a 150 gestores ou diretores financeiros das empresas fabricantes de moldes para matérias plásticas circunscritas no centro e norte de Portugal com base nos resultados operacionais \geq 10.000 euros do ano de 2016.

A investigação científica traduz-se em descobertas que incluem concordância, crítica, acaso e erro, envolvendo sempre questões de ética. A investigação quantitativa abrange as problemáticas do rigor formal e matemático e aspetos de âmbito legal e regulamentar.

Os autores Ferreira et al., (2009):

Consideram que a metodologia de investigação por inquérito considera as opiniões dos agentes e atores e dados factuais do objetivo a investigar. Os objetivos originam hipóteses de investigação, que carecem de informação total ou parcial ou não confirmação. O instrumento de pesquisa (o inquérito) permite recolher os dados, que após a sua introdução numa base de dados e aplicação adequada dos métodos estatísticos, econométricos ou de investigação operacional (p. 178).

Segundo os mesmos autores (2009) na introdução ao questionário, “deve ser clara e breve, é conveniente referir o tempo médio de resposta ao questionário, a razão da aplicação do questionário, ou seja, o objetivo principal do questionário e explicar a importância do mesmo” (p. 195).

Segundo (Hartley, 2014) a escala tipo *Likert*, “foi criada em 1932 pelo norte-americano Rensis Likert e é o nome técnico dado à escala de resposta usada neste tipo de questões que mede as atitudes e o grau de conformidade do respondente com uma questão ou afirmação” (pp. 83-84).

Ao contrário de responder apenas “sim” ou “não”, ao dar uma nota em uma escala, o respondente mostra mais especificamente o quanto ele concorda ou discorda de uma atitude ou ação, ou o quanto ele está satisfeito ou insatisfeito com um produto ou serviço.

Portanto em conclusão, a pergunta de escala tipo *Likert* é uma pergunta em que o respondente vai dar uma nota numa escala pré-determinada, sendo que para criar uma pergunta de escala, foi preciso criar um texto da pergunta, definir quantos pontos terá a escala e determinar a legenda no ponto mínimo e do ponto máximo.

3.3. Modelo teórico proposto através dos modelos de equações estruturais

O modelo proposto pretende analisar a influência que têm a utilização das técnicas de gestão orçamental e da estratégia de custos, na importância da competitividade das organizações.

Para medir a competitividade utilizámos uma série de indicadores “perguntas” atrás referidos. Para analisar este modelo conceptual, escolhemos o Modelo de Equações Estruturais (MEE), concretamente o *Partial Least Squares* (PLS) como ferramenta adequada para esta metodologia.

De acordo com Cepeda e outros citados por Guerra (2011), o MEE valoriza numa análise única, sistemática e integradora (p. 124):

- a) O modelo de medida, através da determinação de cargas fatoriais das variáveis latentes.
- b) O modelo estrutural das relações de causalidade que se tinham estabelecido como hipóteses de trabalho entre os conceitos independentes e dependentes.

3.3.1. Características do PLS

De acordo com Hair et al (1999) um dos objetivos principais das técnicas multivariantes:

É aumentar a capacidade explicativa do investigador e da sua eficácia estatística, compreender o papel das relações causais na análise estatística; representar uma série de relações causais num diagrama sequencial; transferir um diagrama de sequência para um conjunto de equações para estimativas; apreciar o papel e a influência das propriedades de medição das variáveis nos resultados da análise estatística; avaliar os resultados da análise dos modelos de equações estruturais em apoio às relações propostas e as possíveis áreas de melhoria dos resultados; aplicar

as técnicas de modelos de equações estruturais a problemas como análise fatorial confirmatória, análise sequencial e estimação de equações simultâneas (p. 611).

A análise de dados revelou-se um instrumento essencial ao longo dos anos, especialmente no campo das ciências sociais, pois o recurso a métodos estatísticos tem crescido de forma exponencial. No princípio, eram utilizadas análises uni e bi-variadas para descrever a relação dos dados, mas rapidamente ficaram obsoletas pela complexidade de novas relações.

“Os modelos de equações estruturais abarcam uma família inteira de modelos conhecidos com muitos nomes, tais como análises da estrutura da covariância, análises de variáveis latentes, análise de fator de confirmação e, muitas vezes, simplesmente análise LISREL, o nome de um dos programas de *software* mais populares” (Joseph Hair et al., 1999).

Segundo vários autores, Fornell (1985), Chin (1998), Hair et al., (1999), os MEE são modelos multivariantes de segunda geração que dão mais flexibilidade para interagir a teoria com os dados, uma vez que permitem:

- a) Incorporar conceitos abstratos não observáveis diretamente.
- b) E em que medida é que as variáveis medidas descrevem as variáveis latentes.

No entanto, existem algumas diferenças no âmbito das técnicas estatísticas do MEE, pois segundo os MEE permitem estimar as relações causais entre variáveis, definidas por um modelo teórico. A natureza destas relações não é diretamente observável, pelo que são utilizados um ou mais indicadores para as medir. O principal foco desta técnica está na capacidade de poder analisar a complexidade de um sistema, com base num conjunto de conceitos latentes e indicadores, dados pelas variáveis latentes e variáveis manifestas respetivamente (Pinto, 2017).

Modelos baseados em covariâncias (MBC)

O objetivo das técnicas baseadas na covariância é reproduzir a amostra matriz da covariância pelo modelo. Em outras palavras, os coeficientes do modelo são estimados de forma a reproduzir a matriz da covariância da amostra. Essas técnicas podem ser consideradas como uma generalização da análise fatorial para o caso de dados multi-tabelas ligados uns aos outros. Portanto, a abordagem baseada na covariância para o modelo de medição é considerada apenas como reflexiva (Trincheira, 2007).

Esta técnica apresentada por Chin (2014), aplica o modelo para explicar a covariância de todos os indicadores proporcionando medidas de ajustamentos a fim de conhecer em que medida é que o modelo se adapta aos dados coletados. Existem diversos *softwares* que utilizam este modelo, como a LISREL, EQA e AMOS.

Modelos baseados na variância ou em componentes (*Partial Least Squares* - PLS)

O modelo PLS para modelos de equações estruturais, foi proposta como um procedimento de estimação alternativo para a abordagem do tipo LISREL para modelos de equações estruturais (Trincheira, 2007).

O modelo PLS “baseia as estimativas dos parâmetros na capacidade para minimizar as variâncias residuais das variáveis endógenas através da maximização da variância explicada (R^2) das variáveis dependentes, latentes ou manifestadas” (Guerra, 2011, p.125).

Poderemos acrescentar, citando uma vez mais Trincheira (2007) pode ser escolhida uma de duas possíveis abordagens:

- A primeira baseada na covariância, enquadra-se no âmbito da pesquisa confirmatória e é utilizada para confirmar as relações entre múltiplas variáveis testadas empiricamente. Esta procura minimiza a diferença entre a matriz de covariâncias do modelo e a matriz de covariâncias da amostra.
- Em contraste, a segunda abordagem, conhecida por *Partial Least Squares* (PLS-SEM) ou *Path Modeling* (PLS-PM), é utilizada para desenvolver teorias no contexto de uma

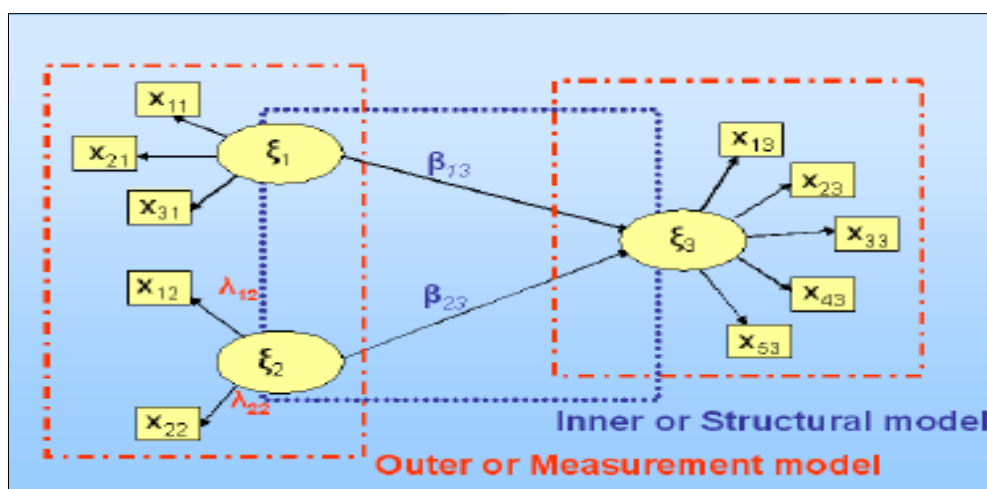
pesquisa exploratória. O seu propósito é maximizar a variância explicada entre as variáveis dependentes do modelo, i.e., o valor.

Assim sendo, como o PLS é uma possibilidade da modelagem de equações estruturais (MEE) há uma simbologia que se deve familiarizar (Trinchera, 2007):

- *Path Models*: modelos utilizados na visualização das hipóteses e relações entre as variáveis.
- Construtos ou Variáveis Latentes (VL): representados por círculos.
- Indicadores ou Variáveis Observadas (VO): representados por retângulos que são utilizados para distinguir as variáveis manifestas.
- Setas: apresentam as relações entre as variáveis latentes e manifestas e vice-versa. No contexto PLS-SEM, tratam-se apenas de relações unidirecionais que suportam a teoria da casualidade, ou seja, contrariamente à abordagem CB-SEM, a cada variável manifesta só é permitida a conexão com uma variável latente.

A Figura 2 exemplifica um modelo de caminho PLS que consiste em dois elementos: Modelo de Estrutural também chamado modelo interno (*inner model*) que evidencia as relações (caminhos) entre os construtos; e os Modelos de Medição ou Mensuração, também referidos como modelos externos (*outer model*) que reporta as relações entre os construtos e as variáveis indicadoras (retângulos) (Nascimento & Macedo, 2016).

Figura 2: Um exemplo de Modelo de Caminho



Fonte: Exemplo de um modelo PLS simples (Trinchera, 2007)

3.3.2. Aspectos Metodológicos

3.3.2.1. Tamanho da amostra

O maior dos dois limites tem a ver com o tamanho da amostra, ou seja:

- a) O bloco com o número de indicadores formativos maiores.
- b) Se pretendermos utilizar a heurística de regressão, o tamanho da amostra mínimo exigível, será o resultado da multiplicação por 10 pelo número de construtos independentes que influenciarão o construto dependente que recebe o maior número de caminhos estruturais.

Assim sendo, a amostra deve ser igual ou superior a 20 (2x10).

3.3.2.2. Aplicação e a avaliação do modelo

As principais considerações a ter em consideração para a aplicação do modelo PLS são:

- a) Avaliação da validade e da fiabilidade

Neste ponto, Guerra (2011) diz que:

Devemos analisar se os conceitos teóricos estão a ser medidos corretamente através das variáveis observadas, sendo que as propriedades de fiabilidade e validade são indispensáveis. Na metodologia do PLS, a fiabilidade é importante porque permite avaliar o grau em que as medidas possam estar isentas de erros aleatórios, proporcionando resultados consistentes (p. 129).

A fiabilidade dos indicadores individuais é avaliada mediante as cargas (designado por *loadings*), isto é, as correlações simples das medidas dos respetivos conceitos.

Se o coeficiente for inferior a 0,4 ou 0,5 devem ser eliminados; se o coeficiente for superior a 0,7 as cargas devem ser retidas.

Poderemos acrescentar, citando mais uma vez Guerra (2011), quanto à fiabilidade do conceito, “que é a medida com o alfa de *Cronbach* ou fiabilidade composta, avalia o rigor dos indicadores ao medir variáveis latentes, isto é, mede a consistência interna de todos os indicadores ao medir o conceito” (p. 130).

Quanto à fiabilidade, pretende-se verificar a capacidade para realizar medições com o conceito ou fenómeno que se está a utilizar, pois a validade teórica ou de conteúdo mede o grau em que as rúbricas da escala são representativas do conceito que representam.

b) Relações entre medidas e conceitos

Quando se utiliza mais do que uma medida para um conceito individual é vital a demonstração da validade convergente destas medidas.

Segundo Guerra (2011) a validade convergente “assegura que as rubricas que constituem uma escala e que medem um conceito conseguem efetuar efetivamente essa medição, ou seja, que as rubricas duma escala estão correlacionadas” (p. 130).

No PLS este teste é feito através da variância extraída média (conhecida por AVE) que é uma medida de validade convergente, que oferece a quantidade de variância que um determinado conceito obtém dos seus indicadores em relação à quantidade da variância devido ao erro de medida.

3.3.2.3. Software utilizado

O *software* utilizado foi o SMART PLS versão 3 que é um “*software* com interface gráfica para modelação de equações estruturais baseada na variância usando o método de modelagem de caminhos de mínimos quadrados parciais que calcula critérios de avaliação de resultados padrão, para modelos de medição reflexivos e formativos” (C. Ringle, Wende, & Becker, 2005).

4.Desenho da investigação empírica

No capítulo anterior expusemos a fundamentação teórica seguida para efetuar uma investigação empírica sobre o efeito da gestão orçamental e da estratégia de custos na competitividade das organizações.

Neste capítulo vamos analisar as questões relacionadas com o desenho da investigação empírica. Segundo Kinnear & Taylor (1996) o desenho da investigação é um projeto de pesquisa básico que orienta as fases da coleta de dados e análise da informação, onde se deve especificar o tipo de informação que se pretende, as fontes dos dados e os procedimentos adotados na sua recolha.

Para contrastar as hipóteses que constam no modelo teórico, foi realizado uma investigação por questionário, enviado aos gestores ou diretores financeiros das empresas, a fim de conhecer a importância da gestão orçamental e da estratégia de custos na competitividade das organizações, sendo que o objeto de estudo é constituído pelos fabricantes de moldes para matérias plásticas da zona centro e norte de Portugal com um resultado operacional igual ou superior a 10.000 euros de acordo com os dados contabilísticos obtidos do ano de 2016.

Assim sendo, interessa saber como é que os gestores das empresas entendem a competitividade e os fatores determinantes que são influenciados pela gestão orçamental e a estratégia de custos.

As variáveis estudadas na nossa investigação, gestão orçamental (GO), a estratégia de custos (EC) e a competitividade (COMP) não são diretamente observáveis. Utilizamos as questões em forma de afirmação para ser classificado pelo entrevistado em função de uma escala tipo Likert de sete (7) pontos, sendo que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 7 “Concordo Totalmente”.

No âmbito da GO foram consideradas 13 questões afirmativas; na EC 11 questões afirmativas e por último no âmbito da COMP 12 questões afirmativas.

O questionário foi desenvolvido na plataforma da *Survey Monkey* e após a sua validação o envio foi feito simultaneamente por *e-mail* para toda a população, sendo os mesmos enviados diretamente para os gestores ou diretores financeiros das empresas de moldes para matérias plásticas, sempre que estes números estavam disponíveis nos sites das empresas ou em alternativa para os endereços de e-mails gerais das empresas. Os questionários foram acompanhados por carta personalizada (anexo) dirigida pessoalmente ao responsável pela resposta ao questionário.

Os questionários foram enviados na última quinzena de fevereiro de 2018 e reenviados novamente na primeira semana de março para algumas empresas que após contacto telefónico informaram que não tinham recebido.

A grande maioria das empresas foram contactadas telefonicamente e 15 empresas foram visitadas pessoalmente. Sendo a população total constituída por 150 empresas, considerámos as respostas recebidas até 15 de março de 2018, num total de 32 respostas válidas. Obtivemos, assim, resposta de 21,3% da população da nossa investigação com um tempo médio de resposta a cada questionário de 4 minutos e 29 segundos.

Tabela 1: Ficha Técnica do estudo

UNIVERSO	Indústria de Moldes para Plásticos com Resultados Operacionais = > a 10.000 euros.
ÂMBITO GEOGRÁFICO	Centro e Norte de Portugal
MÉTODO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO	Questionário enviado através da <i>SurveyMonkey</i>
UNIDADE DA AMOSTRA	Gestores ou Diretores Financeiros
POPULAÇÃO TOTAL	150
TAMANHO DA AMOSTRA	32
PROCEDIMENTO DA AMOSTRA	O questionário foi enviado a todas as empresas que compõem o universo
DATA DO TRABALHO DE CAMPO	Os questionários foram enviados na 2ª quinzena de fevereiro de 2018 e foram recebidos durante a primeira quinzena de março 2018

Fonte: Desenvolvido pelo autor

No capítulo seguinte realizamos a análise dos dados e o contraste das hipóteses com base nos dados obtidos.

5. Análise dos resultados e contraste de hipóteses

5.1. Introdução do estudo empírico

Nos anteriores capítulos descrevemos a metodologia geral e o modo como elaborámos a nossa investigação empírica. Neste capítulo vamos desenvolver a formulação das hipóteses, passos para a modelização do PLS, a avaliação do modelo de medida e o modelo estrutural e a discussão do modelo.

Antes de realizar o procedimento MEE, é demais importante realizar uma avaliação das medidas dos constructos, sobretudo, da unidimensionalidade da escala, ou seja, se os itens convergem para um único construto (Nascimento & Macedo, 2016), sendo que para a análise dos dados deve ser caracterizada e realizada a análise do ajuste da amostra, a análise das rubricas, a validação do modelo de mensuração ou de medição e a validação do modelo estrutural.

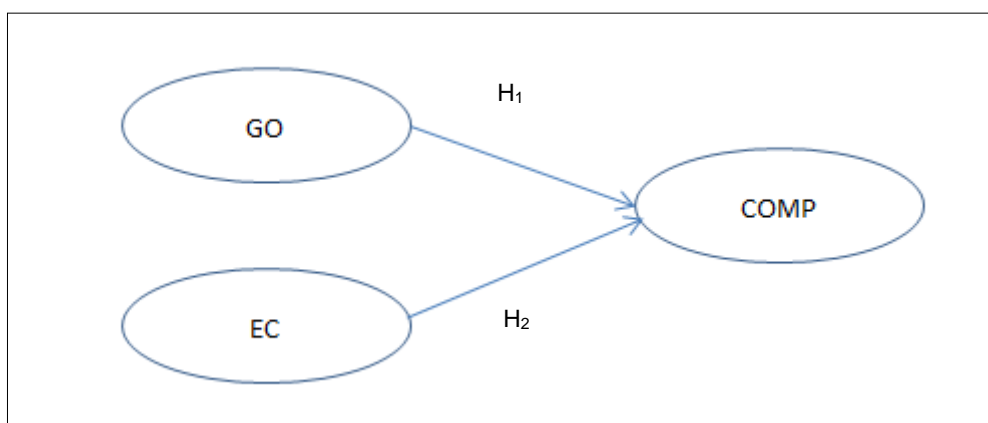
5.2. Formulação das hipóteses

Na figura 3, apresentamos as hipóteses que pretendemos estudar na investigação:

H₁: A competitividade das organizações está positivamente relacionada com a utilização de ferramentas de gestão orçamental.

H₂: A competitividade das organizações está positivamente relacionada com a utilização de ferramentas de estratégia de custos.

Figura 3: Modelo de relações gerais e hipóteses colocadas



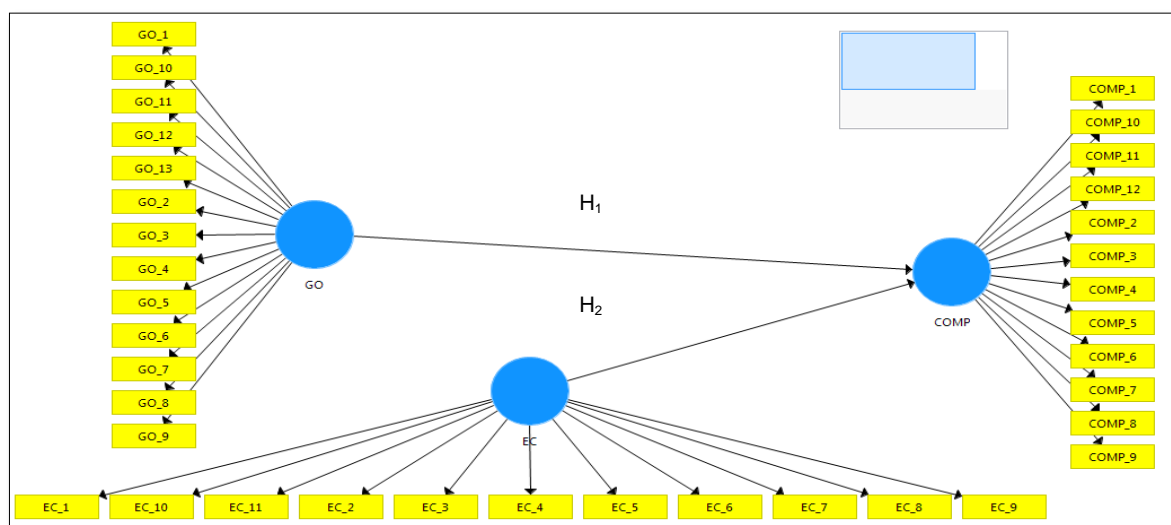
Fonte: Desenvolvido pelo autor

5.3. Passos para a modelização do PLS

O método PLS tem como base a representação gráfica do modelo estrutural ou interno, ou seja, uma representação de símbolos das relações existentes entre as variáveis latentes e as relações entre esses indicadores e os conceitos do modelo de medida ou externo.

Na figura 4, do nosso modelo, os construtos latentes são representados por círculos (GO, EC, COMP); os indicadores (variáveis observadas ou manifestas) são representados por retângulos (GO_1 a GO_12; EC_1 a EC_11 e COMP_1 a COMP_12). As relações entre os construtos e entre os indicadores e construtos são representados por setas.

Figura 4: O nosso Modelo Simples



Fonte: Dados processados via PLS

Um modelo de caminho do PLS consiste em dois elementos. Inicialmente, existe um modelo estrutural denominado de **modelo interno** (*inner model*), no qual são exibidas as relações (caminhos) entre os construtos. Já o segundo elemento, o modelo de mensuração, também conhecido como **modelo externo** (*outer model*), exibe as relações entre os **construtos** e **indicadores** (Jr Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014, pp. 111-114), (Nascimento & Macedo, 2016).

5.4. Avaliação do modelo de medida

Vamos reconhecer a fiabilidade e a confiabilidade do modelo de mensuração ou medida (*outer model*). Vamos ver se os conceitos teóricos são medidos corretamente através das variáveis observadas, sendo que a validação deve ser feita através dos atributos validade, isto é, se estamos a medir o que se deseja avaliar, sendo que a medição será feita duma forma estável e consistente.

“A avaliação do modelo foca-se no modelo de mensuração, logo compreende uma escala de mensuração reflexiva, que será avaliada a **Confiabilidade do Indicador** (*indicator reliability*), **Confiabilidade Composta** (*Composity reliability*), a **Validade Convergente**

(*variance extrated*), e a **Validade Discriminante** (*discriminante vality*)” (Chin, 1998), (Jr Hair et al., 2014) e (Nascimento & Macedo, 2016).

5.4.1. Fiabilidade individual de cada rubrica

A fiabilidade de cada rúbrica é avaliada pela análise das cargas (*loadings*), ou seja, da correlação da rubrica com o conceito ou com os fatores e destes com os conceitos. O critério mais rigoroso que se segue para aceitar um indicador como parte do conceito é aquele que possui uma carga superior a 0,6 como aceitável (Chin, 1998).

A fim de alcançarmos cargas superiores em todos os indicadores eliminámos o indicador COMP_12 cuja carga inicial era de 0,551. Logo, através do método de depuração deste modelo, o número de indicadores, que inicialmente era de 36, foi reduzido para 35.

Tabela 2: Cargas dos indicadores do modelo

	Cargas			Cargas			Cargas	
	Algoritmo inicial	Algoritmo Final		Algoritmo inicial	Algoritmo Final		Algoritmo inicial	Algoritmo Final
GO_1	0,651	0,650	EC_1	0,901	0,901	COMP1	0,827	0,832
GO_2	0,857	0,856	EC_2	0,960	0,960	COMP2	0,905	0,903
GO_3	0,904	0,904	EC_3	0,920	0,920	COMP3	0,836	0,843
GO_4	0,911	0,911	EC_4	0,927	0,927	COMP4	0,871	0,863
GO_5	0,908	0,908	EC_5	0,938	0,938	COMP5	0,828	0,827
GO_6	0,968	0,968	EC_6	0,973	0,973	COMP6	0,894	0,899
GO_7	0,954	0,954	EC_7	0,954	0,954	COMP7	0,876	0,880
GO_8	0,936	0,937	EC_8	0,954	0,954	COMP8	0,748	0,737
GO_9	0,915	0,915	EC_9	0,954	0,954	COMP9	0,778	0,783
GO_10	0,896	0,897	EC_10	0,940	0,940	COMP10	0,778	0,769
GO_11	0,949	0,950	EC_11	0,892	0,892	COMP11	0,798	0,808
GO_12	0,927	0,927				COMP12	0,551	-
GO_13	0,950	0,950						

Fonte: Elaborado pelo autor com dados processados via PLS

Verifica-se na Tabela 2 que após a depuração do modelo, todos os conceitos e indicadores têm cargas superiores a 0,6 na coluna do algoritmo final.

5.4.2. Confiabilidade do Indicador

Para calcular a confiabilidade do indicador foi necessário elevar as cargas ao quadrado e analisando a Tabela 3, podemos constatar que todos os indicadores apresentam valores de confiabilidade individuais superiores ao mínimo aceitável de 0,4 para estudos exploratórios e próximo de 0,7 para estudos confirmatórios segundo Hulland citado por Bernardes & Silva (2016, p. 304).

Tabela 3: Confiabilidade de indicador

Descrição	Confiabilidade do indicador	Descrição	Confiabilidade do indicador	Descrição	Confiabilidade do indicador
GO_1	0,4225	EC_1	0,8118	COMP1	0,6922
GO_2	0,7327	EC_2	0,9216	COMP2	0,8154
GO_3	0,8172	EC_3	0,8464	COMP3	0,7106
GO_4	0,8299	EC_4	0,8593	COMP4	0,7448
GO_5	0,8245	EC_5	0,8798	COMP5	0,6839
GO_6	0,9370	EC_6	0,9467	COMP6	0,8062
GO_7	0,9101	EC_7	0,9120	COMP7	0,7744
GO_8	0,8790	EC_8	0,9101	COMP8	0,5432
GO_9	0,8372	EC_9	0,9101	COMP9	0,6131
GO_10	0,8046	EC_10	0,8836	COMP10	0,5914
GO_11	0,9025	EC_11	0,7957	COMP11	0,6529
GO_12	0,8593			COMP12	-
GO_13	0,9025				

Fonte: Elaborado pelo autor com dados processados via PLS

5.4.3. Consistência Interna

A consistência interna ou fiabilidade da escala avalia até que ponto os indicadores ou variáveis manifestas estão a mensurar os conceitos ou variáveis latentes, isto é, uma medida de consistência. A medida de fiabilidade mais usada é a fiabilidade da consistência interna. Utilizamos a fiabilidade composta do conceito desenvolvida por Werts e outros (1974) citado por Guerra (2011, p. 169), com a seguinte formulação:

Figura 5: Formulação da consistência interna

$$P_c = \frac{\lambda_i^2}{\lambda_i^2 + \text{var } \varepsilon_i}$$

Fonte: (Guerra, 2011)

Em que:

λ_i a carga estandardizada do indicador i,

ε é o erro de medida do indicador i

$\text{var } \varepsilon_i$ é $1 - \lambda_i^2$

A confiabilidade da composição varia entre 0 e 1, com valores mais altos indicando níveis mais altos de confiabilidade e de acordo com (Joseph Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017) é “geralmente interpretado da mesma forma que o alfa de *Cronbach*, pois, os valores de confiabilidade composta de 0,60 a 0,70 são aceitáveis em pesquisas exploratórias, enquanto em estágios mais avançados de pesquisa, valores entre 0,70 e 0,90 podem ser considerados satisfatórios” (p. 112).

Logo, de acordo com a Tabela 4 do nosso modelo confirma-se a consistência interna desses conceitos.

Tabela 4: Consistência interna do modelo

CONCEITOS	FIABILIDADE
COMP	0,961
EC	0,988
GO	0,983

Fonte: Elaborado pelo autor com dados processados via PLS

5.4.4. Validade Convergente

A validade convergente é o grau em que o construto de medida formativa se correlaciona positivamente com uma medida alternativa (reflexiva ou única) do mesmo construto (Joseph Hair et al., 2017). As validades convergentes são obtidas pelas observações das variâncias médias extraídas (AVE), isto é os valores das AVEs devem ser superiores a 0,50 (AVE > 0,50) (Fornell, 1985), (C. M. Ringle, Silva, & Bido, 2014).

De acordo com a Tabela 5, verifica-se que todos os conceitos apresentam valores superiores a 0,50, sendo que o modelo converge a um resultado satisfatório.

Tabela 5: Valores da qualidade de ajuste do Modelo MEE

CONCEITOS	AVE
COMP	0,694
EC	0,880
GO	0,820

Fonte: Elaborado pelo autor com dados processados via PLS

5.4.5. Validade Discriminante

A principal razão para se avaliar a validade discriminante ocorre por meio da verificação das raízes quadradas dos valores AVEs de cada construto frente às correlações (de Pearson)

entre os demais construtos latentes (Fornell, 1985). Logo, a validade discriminante é uma extensão em que um construto é verdadeiramente distinto de outros construtos, em termos de correlação com outros construtos. Para se verificar este conceito é necessário que exista uma correlação fraca (Joseph Hair et al., 2017).

Tabela 6: Validade Discriminante – Critério de Fornell & Larcker

CONCEITOS	COMP	EC	GO
COM	0,833		
EC	0,911	0,938	
GO	0,932	0,932	0,905

Fonte: Elaborado pelo autor com dados processados via PLS

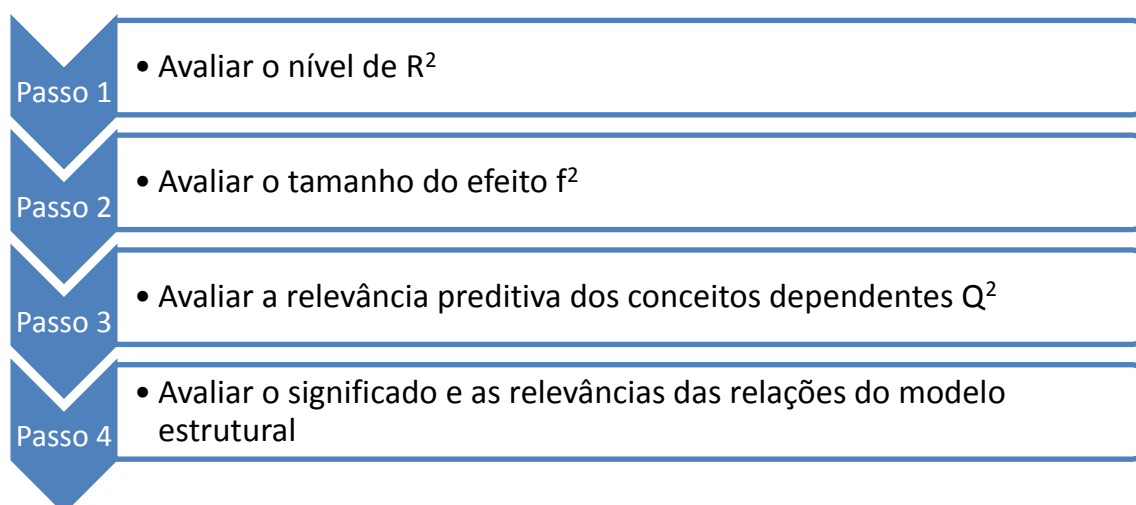
De acordo com a tabela 6 o teste de validade discriminante no nosso modelo detetou uma limitação, uma vez que o construto EC (0,911) e GO (0,932) são superiores ao valor quadrático da AVE do construto COMP (0,833), pelo que não podemos concluir que no nosso modelo existe validade discriminante.

5.5. Avaliação do modelo estrutural

Após a confirmação que as medidas do modelo de mensuração ou medição são confiáveis, (apesar da limitação da validade discriminante) estamos em condições para avaliar o modelo estrutural ou modelo interno a fim de verificar se o modelo contempla as relações entre variáveis latentes que a teoria indica ou seja envolve o exame das capacidades preditivas do modelo e as relações entre os construtos.

A Figura 6 mostra uma abordagem sistemática para a avaliação dos resultados do modelo estrutural.

Figura 6: Procedimentos de avaliação do modelo estrutural



Fonte: Adaptado pelo autor Joseph Hair et al.,(2017, p.191)

Portanto, a análise dos resultados concentrou-se em quatro (4) requisitos fundamentais:

(1) Descrever e analisar o poder preditivo do modelo, ou seja, a proporção da variável latente dependente explicada, através do coeficiente de determinação R^2 ; (2) reportar e discutir o tamanho dos efeitos f^2 ; (3) a relevância do modelo preditivo no âmbito da previsão dos conceitos dependentes com base na análise de *Stone Geisser* Q^2 e por último (4) avaliar o significado e as relevâncias das relações do modelo estrutural (Joseph Hair et al., 2017, p. 191).

5.5.1. Poder preditivo do modelo

Como o objetivo principal do PLS é a predição, a qualidade do modelo é influenciada pela força de cada caminho e a análise é feita através da variância explicada pela variável latente dependente (R^2). Segundo Chin (1998) que considera que os “valores na ordem de 0,67, 0,33 e 0,19 permitem concluir que o R^2 calculado pelo PLS é alto, moderado e baixo, respectivamente”. Segundo Joseph Hair et al., (2017) o “coeficiente de determinação é uma medida de proporção da variância do construto endógeno que é explicada pelos construtos preditores” (p. 227).

A Tabela 7, mostra no nosso modelo, que este requisito é confirmado, ou seja, há poder preditivo do modelo.

Tabela 7: Valor de R² para a variável dependente

CONCEITOS	R ²
COMP	0,882

Fonte: Elaborado pelo autor com dados processados via PLS

5.5.2. Tamanhos do efeito (f²)

Além de avaliar os valores de R² de todos os construtos endógenos, a mudança no valor de R² quando uma construção exógena especificada é omissa do modelo pode ser usada para avaliar se o construto omissa tem um impacto determinante nos construtos endógenas (Joseph Hair et al., 2017).

Segundo Chin, Marcolin, e Newsted (1996) essa “medida é conhecida como tamanho do efeito e o tamanho do efeito pode ser calculado quando R² incluído e R² excluído são os valores de R² da variável latente endógena, isto é, quando a variável latente exógena selecionada é incluída ou excluída do modelo” (Joseph Hair et al., 2017).

O (f²) é calculado da seguinte forma e avalia-se quanto cada constructo é útil para o ajuste do modelo,

$$f^2 = \frac{R^2_{incluído} - R^2_{excluído}}{1 - R^2_{incluído}}$$

Os valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes, respetivamente (Cohen, 1992), e de acordo com a Tabela 8 pode-se concluir no nosso modelo que este requisito é confirmado, pois o constructo EC representa um efeito médio (0,113) e o constructo GO um efeito grande (0,446).

Tabela 8: f quadrado

CONCEITOS	COMP
COMP	0
EC	0,113
GO	0,446

Fonte: Elaborado pelo autor com dados processados via PLS

5.5.3. Relevância da predição dos conceitos dependentes

Para avaliar a magnitude dos valores do (Q^2) como critério de precisão preditiva dos conceitos dependentes pode ser medida através do índice Q^2 apresentado por Stone e citado por Guerra (2011, p. 176) e Geisser (1974) e calcula-se a partir das redundâncias que resulta da multiplicação das comunalidades ¹ pelo indicador AVE obtidas de forma cruzada.

De acordo com Tenenhaus & Esposito (2005) os valores Q^2 podem ser obtidos pelo processo *Bindfolding* sugerida pela maioria das pesquisas que segundo Chin (1998) sugere que um bom modelo demonstra relevância quando Q^2 é maior que zero ou positivo. O procedimento de *Bindfolding* é uma técnica de reamostragem que sistematicamente apaga e prevê todos os pontos de dados dos indicadores no modelo de medição reflexiva de construções endógenas.

Na nossa investigação, a Tabela 9 mostra que este requisito é confirmado, logo temos relevância de predição dos conceitos de ordem.

¹ Proporção da variância de cada variável explicada pelos fatores comuns

Tabela 9: Relevância Preditiva do Conceito

CONCEITOS	Q ²
Competitividade (COMP)	0,520

Fonte: Elaborado pelo autor com dados processados via PLS

5.5.4. Análise e significância estatística dos coeficientes estruturais

Depois de executar o modelo PLS, são fornecidas estimativas para os coeficientes estruturais (*path coefficients*) que representam as relações hipotéticas que ligam os construtos., sendo que os valores dos coeficientes estruturais são padronizados numa faixa de - 1 a + 1, com coeficientes mais perto de + 1, representando fortes relações positivas e coeficientes mais próximos de - 1 indicando fortes relações negativas (Jr Hair et al., 2014, p. 113).

O *Bootstrapping* (500 amostras) pode ser usado para gerar *t-statistics* que permitem avaliar a significância estatística dos coeficientes estruturais e de acordo com Chin (1998a) , considera que os valores devem ser pelo menos 0,20 e de preferência acima de 0,30 para serem considerados significativos.

Segundo Bernardes & Silva (2016) o PLS “fornece estatísticas “t” para testar a significância do modelo, usando a metodologia *Bootstrapping* que é uma técnica que permite avaliar os coeficientes estruturais” (p. 306).

De acordo com a Tabela 10 da nossa investigação verifica-se que existe significância estatística dos coeficientes estruturais.

Tabela 10: Análise e significância estatística dos coeficientes estruturais

CONCEITOS	Estatística T
EC → COMP	1.219
GO → COMP	2.458

Fonte: Elaborado pelo autor com dados processados via PLS

5.6. Discussão do modelo

Face ao que foi descrito anteriormente, o modelo construído e a amostra utilizada são adequados para testar as hipóteses colocadas.

Das 150 empresas portuguesas, responderam ao nosso inquérito 32, ou seja 21,3% do total e para medir as variáveis manifestas, foi utilizado uma escala tipo *Likert* de sete pontos em que “1” significa que “Discordo Totalmente” e “7” significa que “Concordo Totalmente”. Para desenvolvermos a nossa investigação, construímos um modelo simples com três construtos e com 36 indicadores.

Para a concretização da investigação, avaliou-se a validade e confiabilidade do modelo de medição e do modelo estrutural.

Testamos a confiabilidade dos conceitos de cada item individual (tendo feito uma depuração a todas as rubricas), a consistência interna, a validade convergente e a validade discriminante.

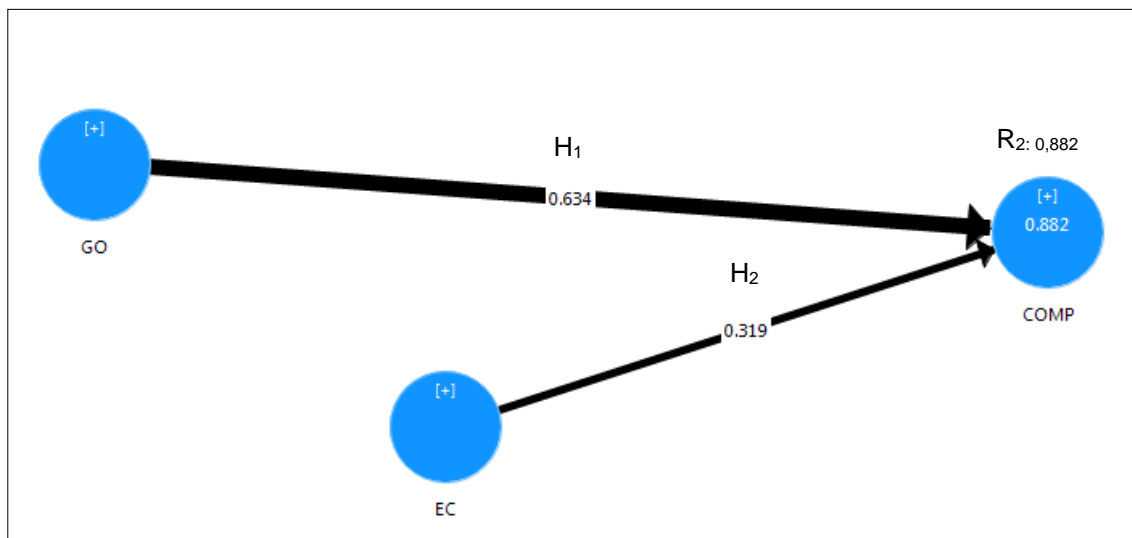
Todavia, é importante realçar que o teste da validade discriminante detetou uma limitação no nosso modelo.

Por último e para avaliar o modelo estrutural; testámos o poder preditivo do modelo, o tamanho dos efeitos, a relevância da predição dos conceitos dependentes e de análise e a significância estatística dos coeficientes estruturais.

Com a utilização do PLS foi comprovada as evidências demonstradas pela revisão da literatura e pela investigação qualitativa no âmbito da avaliação do modelo.

Os resultados obtidos estão representados na Figura 7

Figura 7: Relações entre as variáveis latentes do modelo interno



Fonte: Elaborado pelo autor com dados processados via PLS

No nosso estudo, o R^2 tem um valor de 0,882, logo existe poder preditivo do modelo e o coeficiente estrutural é positivo para as duas hipóteses colocadas, ou seja, a presente investigação permite concluir que:

H₁: A competitividade das organizações está positivamente relacionada com a utilização de ferramentas de gestão orçamental.

H₂: A competitividade das organizações está positivamente relacionada com a utilização de ferramentas de estratégia de custos.

O resultado do modelo estrutural está demonstrado na Tabela 11

Tabela 11: Hipóteses testadas

Hipóteses		Coeficiente Estrutural	"t" estatísticas	Resultados
H1	A competitividade (COMP) está positivamente relacionada com a Gestão Orçamental (GO)	0,634	2.458	Confirmado
H2	A competitividade (COMP) está positivamente relacionada com a Estratégia de Custos (EC)	0,319	1.219	Confirmado

Fonte: Elaborado pelo autor com dados processados via PLS

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

6. Conclusão, limitações e futuras linhas de investigação

6.1. Conclusão

Valorizamos o início do nosso estudo com base na revisão da literatura no âmbito da importância da gestão orçamental e a estratégia de custos na competitividade das organizações.

Preparamos um questionário para 150 empresas do sector de moldes dividido em três (3) partes com trinta e seis (36) questões, tendo obtido resposta de trinta e duas (32) empresas.

Desenvolvemos um modelo conceptual e utilizámos o PLS para o respetivo estudo, sendo que os resultados obtidos no modelo foram os seguintes:

Verifica-se que as hipóteses colocadas no início do nosso trabalho estão confirmadas, porque o R^2 tem um valor de 0.882, logo existe poder preditivo do modelo.

O coeficiente estrutural é positivo para as duas hipóteses colocadas, ou seja, a presente investigação permite concluir que:

H₁: A competitividade das organizações está positivamente relacionada com a utilização de ferramentas de gestão orçamental.

H₂: A competitividade das organizações está positivamente relacionada com a utilização de ferramentas de estratégia de custos.

6.2. Limitações

O nosso modelo de investigação apresenta algumas limitações, que devem ser mitigadas em futuros trabalhos:

- Tendo obtido uma amostra representativa do universo, permitindo a análise estatística, será interessante completar esta investigação com outra com maior percentagem de respostas.
- O fato de se tratar de uma análise estática permite estudar somente a realidade no momento em que foi feito o inquérito.
- Além disso, as respostas ao questionário podem conter alguns preconceitos que refletem mais o que as empresas querem ser do que o que realmente são.
- Não houve confronto das empresas com os dados coletados, o que poderia ter diminuído o eventual efeito referido no parágrafo anterior.
- Outra limitação do nosso trabalho é a utilização do modelo de equações estruturais para modelizar as relações entre as variáveis, uma vez que parte do pressuposto da existência de linearidade nas relações entre as variáveis latentes, ignorando outro tipo de relações que possam eventualmente existir.
- Finalmente é importante referir a limitação detetada no nosso modelo, através do teste da validade discriminante

6.3. Futuras linhas de investigação

Algumas linhas de desenvolvimento para a nossa investigação são:

- O envio do questionário pode ser completado com entrevistas a quem respondeu ao inquérito, a fim de esclarecer dúvidas e obter mais informação.
- Também pode ser considerado positivo o aumento da base da amostra, uma vez que fornecerá um modelo mais robusto.

- O estudo que realizámos obteve a informação num determinado momento específico, o da resposta ao questionário submetido. Pode ser complementado com um estudo dinâmico no futuro comparando os resultados obtidos em vários períodos de tempo.
- O modelo pode ser aplicado a outros setores de atividade e compara-los com os resultados obtidos no setor de moldes.
- Pode-se considerar a aplicação de estudos a outros países e comparar os resultados com os obtidos na nossa investigação.

.

.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

7. Bibliografia

- Andrade, R. O. (2010). *Estratégias de Gestão*. São Paulo: Campus/ Elsevier.
- Aryal, S., Brabet, J., Fenneteau, H., Marchesnay, M., & Uzan, O. (2000). *Introdução à Gestão* (152316/736). Men Martins: Tito Lyon de Castro.
- Beira, E. (2017). Estratégia da indústria portuguesa de moldes: para uma nova agenda, (May).
- Borges, A., Rodrigues, A., & Morgado, J. (2004). *Contabilidade e Finanças para a Gestão* (2ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Caldeira, C., Asseiceiro, J., Vieira, J., & Vicente, C. (2016). *Contabilidade de Gestão Estratégia de Custos e de Resultados*. Carcavelos: Rei dos Livros.
- Chin, W. W. (1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *Management Information Systems Quarterly*, 22(1), 1–14.
- Chin, W. W. (2014). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Advance in Hospital and Leisure*, (April), 295–335.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (1996). Proceedings of the eventh a Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for measuring interation effects. *International Conference on Information Systems*, 21–41.
- Clarke, P. J. (1994). *Accounting Information for Managers*. Dublin: Oak Tree Press.
- Cohen, J. (1992). Quantitative Methods in Psychology. *Psychological Bulletin*, (July), 155–159.
- Colin Drury. (1996). *Management and Cost Accounting* (4ª ed.). Boston: International Thomson Business Press.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1988). Measure Costs Right: Make the Right Decision. *Harvard Business Review*, 66(5), 96–103.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1998). Strategic Cost Management. *Management Accounting*, 70(7), 14–16.
- Dantas, J., & Coelho, A. (2007). *O Jogo do Futuro. Por uma competitividade sustentável*. Porto: Vida Económica - Editorial.
- Elliot, J., & Simon, W. L. (2011). *O método de Steve Jobs* (2ª ed.). Alfragide: Publicações

Dom Quixote.

- Fernandes, C., Peguinho, C., Vieira, E., & Neiva, J. (2016). *Análise Financeira Teoria e Prática* (4ª ed.). Lisboa: Manuel Robalo Editor.
- Ferreira, A., Gomes, D., Ribeiro, J., Oliveira, J., Moreira, J. A., Ferreira, L., ... Pereira, S. (2009). *Contabilidade e Controlo de Gestão Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fornell, C. (1985). *A second generation of multivariate analysis* (No. 414). Michigan.
- Franco, V. S., Oliveira, Á. V. de, Morais, A. I., Oliveira, B. de J., Jesus, M. A. de, & Serrasqueira, R. (2006). *Contabilidade de Gestão Orçamento Anual e instrumentos de avaliação do desempenho organizacional* (Volume III). Lisboa: Publisher Team.
- Geisser, B. Y. S. (1974). A predictive approach to the random effect model, 2, 101–107.
- Guerra, J. M. A. R. (2011). *Fatores que influenciam a Competitividade dos Municípios: A Importância da Gestão do Conhecimento* (Tesis Doctoral, Universidad de Extremadura). Extremadura.
- Hair, J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis Multivariante* (5ª ed.). Madrid: Andrés Otero.
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2ª ed.). Califórnia: Sage Publications.
- Hair, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26 No. 2, 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hartley, J. (2014). Some thoughts on Likert-type scales. *Elsevier Doyma*, 83–86.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hornegren, C. T., & Foster, G. (1991). *Cost Accounting A managerial Emphasis* (7ª ed.). New Jersey: Prentice-Hall International.
- Hornegren, C. T. (1986). *Contabilidade de Custos- Um enfoque administrativo* (Volume II). São Paulo: Atlas Editora.
- Jerold L. Zimmerman. (1997). *Accounting for Decision Making and Control* (2ª ed.). Boston: McGraw Hill.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1991). *Relevance Lost The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.

- Jordan, H., Neves, J. C. das, & Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (10ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, B. R. S., Foundation, B., Norton, D. P., Russell, R. H., Koch, J., & Rhodes, B. (2007). Managing by Strategic Themes Strategic Agendas : A New discovered that the strategic theme can help overcome the constraints. *Business*, 9(5), 1–6.
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). *Time Driven Activity-Based Costing: A simpler and more powerful path to higher profits*. Boston, Massachusetts, USA.
- Karikari, A. (2015). *Budgeting and Budgetary Control Practices At Multi credit savings and Loans Companu Limited*.
- Kinnear, T. C., & Taylor, J. R. (1996). *Marketing Research: “An Applied Approach”*; Mc Graw Hill (5º).
- Lauschner, M. A. (2004). *Gestão Estratégia de Custos* (Dissertação de Mestrado). Blumenau.
- Lisa, & Ellram. (1998). Total cost of ownership: A key concept in strategic cost management decisions. *Sue P Siferd Journal of Business Logistics*, 19(1). Retrieved from https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/5845579/ellram_siferd_jbl_1998_total_cost_of_ownership.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1509819109&Signature=C2fWG5AgdPrfiywLxxYyTT1MCqQ%3D&response-content-disposition=inline%3B filename%3DTo
- Lunkes, R. J., & Codesso, M. M. (2013). Práticas Orçamentárias: Um Estudo em Portos do Sul Brasil. *VII Congreso Iberoamericano De Contabilidad De Gestión Y IX Congreso Iberoamericano De Administración Empresarial Y Contabilidad - Valencia*, (9), 41–57.
- Maitre, P. (1986). *Controlo de gestão e sua planificação*. Porto: Editora Rés.
- Margerin, J. (1991). *A Gestão Orçamental Como torná-la um utensilio de gestão* (1ª ed.). Lisboa: Edições em Gestão.
- Matz, A., Curry, O. J., & Frank, G. W. (1987). *Contabilidade de Custos* (2ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Moldes - Os próximos 20 anos [Supplemental Material]. (2017). *Região de Leiria*, 4168, 3–7.
- Montebello, M. H. (2003). *Criação de Valor para o Cliente* (1ª ed.). Lisboa: Monitor-Projetos e Edição.
- Nascimento, J. C. H. B. do, & Macedo, M. A. da S. (2016). Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais : um Exemplo da Aplicação do SmartPLS ® em Pesquisas em Contabilidade. *Revista de Educação E Pesquisa Em*

Contabilidade, 10, 289–313. <https://doi.org/DOL:10.17524/repec.v10i3.137>

- Neves, J. C. das. (2011). *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa* (2ª ed.). Alfragide: TextoEditores.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363–382. Retrieved from <http://rrwww.idealibrary.com>
- Pazarceviren, S. Y., & Celayir, D. (2013). Target costing based on the activity-based costing method and a model proposal. *European Scientific Journal*, 4, 21. Retrieved from <http://www.eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/2452/2325>
- Pereira, J. M. E. (1976). *Contabilidade Analítica*. Lisboa: Plátano Editora.
- Pinto, I. C. R. (2017). *Implementação do algoritmo PLS-SEM em R* (Dissertação Mestrado em Estatística e Gestão de Informação). Universidade Nova de Lisboa, Lisboa. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10362/24458>
- Player, S., & Lacerda, R. (Eds.). (1999). *Arthur Andersen's Global Lessons in Activity-based Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1996). O que é a Estratégia. *Harvard Business Review*, 25.
- Porter, M. E. (1999). *Competição Estratégias Competitivas Essenciais* (10ª ed.). São Paulo: Editora Campus.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harv. Bus. Rev.*, 89(1–2), 62–77. <https://doi.org/10.1108/09600039410055963>
- Pyhrr, P. A. (1970). Zero-base budgeting. *Harvard Business Review*, 111–21.
- Ringle, C. M., Silva, D. da, & Bido, D. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13, 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Ringle, C., Wende, S., & Becker, M. (2005). SmartPLS versão 3. Retrieved July 19, 2018, from <http://www.smartpls.com/smartpls2>
- Seara, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2010). *Gestão Estratégica Conceitos e Práticas* (3ª ed.). Lisboa: Lidel-Edições Técnicas.
- Silva, C. L. (1999). *Gestão estratégica de custos: O custo meta na cadeia de valor. Dissertação de mestrado. Revista da FAE*. Retrieved from http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v2_n2/gestao_estrategica_de.

pdf

- Starovic, D., & Jackson, C. (2004). *A report on the Better Budgeting forum*. Chartered Institute of Management Accountants-CIMA. London. Retrieved from file:///C:/Users/Cornel/Google Drive/Courses/GIA884 Management Accounting/Syndicate Assignment/Research/betterbudgeting_techrpt_2004.pdf
- Tenenhaus, M., & Esposito, V. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48, 159–205. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>
- Trinchera, L. (2007). *Doctoral Thesis in Statistics XX Ciclo*. Universit` a degli Studi di Napoli Federico II, Napoli.
- Werts, C. E., Linn, R. L., & Joreskog., K. G. (1974). Intraclass Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions. *Educational and Phychological Measurment*, 34(509), 25–33.
- Zeller, T. L. (n.d.). Good Bye Traditional Budgeting , Hello. *American Journal of Business Education*, 6(3), 299–310.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

8. Anexos

QUESTIONÁRIO
<p>Exmo.(a)s. Senhor(a) s;</p> <p>Este inquérito, e para o qual pedimos desde já a sua amável colaboração, tem por objetivo constatar a importância dos procedimentos de orçamentação e da estratégia de custos na competitividade da organização, no âmbito de uma Tese de Mestrado em Controlo de Gestão.</p> <p>As suas respostas são anónimas e apenas serão alvo de tratamento estatístico. Está garantida a total confidencialidade dos dados.</p> <p>O tempo estimado do preenchimento deste questionário é de 10 minutos para um total de 36 perguntas, dividido em 3 partes: A, B e C.</p> <p><u>As suas respostas devem basear-se na sua experiência acumulada relativamente à gestão orçamental e estratégia de custos.</u></p> <p>Na expectativa da vossa estimada colaboração, subscrevo-me com elevada estima e consideração.</p> <p>Cumprimentos</p> <p style="text-align: right;">Cândido Carvalho</p>

Indique o seu grau de concordância com as seguintes frases, marcando X na afirmação. Na escala pontuada de 1 a 7 sendo que 1 significa "Discordo Totalmente" e 7 "Concordo Totalmente" escolha uma e uma só opção, para cada uma das afirmações.

Parte A - Gestão Orçamental da Empresa	1	2	3	4	5	6	7
Sobre o Planeamento Estratégico							
Para definir a estratégia, a nossa empresa utiliza instrumentos de análise e planeamento mais adequados que a concorrência.							
O processo do planeamento estratégico da nossa empresa é mais consistente do que o da concorrência.							
O plano estratégico tem utilidade para a nossa empresa do que os dos concorrentes.							
O planeamento estratégico e o controlo de gestão estão mais interligados na nossa empresa do que nos concorrentes.							
O planeamento estratégico da nossa empresa está mais orientado para o exterior no que os dos concorrentes, adaptando a empresa ao seu meio envolvente a longo prazo.							
A estratégia da nossa empresa permite responder melhor a mudanças nas preferências dos clientes do que as dos nossos concorrentes							
As diferentes áreas da empresa atuam de forma mais coordenada e concertada, num todo coerente, do que as dos nossos concorrentes.							

Sobre o Orçamento Geral	1	2	3	4	5	6	7
O orçamento da nossa empresa é mais útil para controlar os planos de ação do que os dos nossos concorrentes							
O orçamento da nossa empresa é elaborado com mais envolvimento dos gestores operacionais do que os dos nossos concorrentes							
O controlador de gestão tem, neste processo orçamental, um papel mais importante do que nas empresas nossas concorrentes.							
Os nossos orçamentos estão bem articulados com o plano estratégico do que os dos concorrentes							
Os objetivos de curto prazo são melhor comunicados a todos os departamentos do que nas empresas nossas concorrentes.							
Diria que a nossa empresa está mais confiante que pode alcançar o que é esperado no orçamento do que os nossos concorrentes.							
Parte B - Gestão Estratégia de Custos na Empresa	1	2	3	4	5	6	7
Utilizamos um software de controlo de gestão melhor do que a concorrência							
O nosso sistema de controlo interno é um instrumento de gestão melhor do que os dos concorrentes.							
Utilizamos a contabilidade de gestão melhor do que os concorrentes.							
A compilação da informação é mais adequada na nossa empresa do que nos nossos concorrentes.							
Custo para controlo (Custo-Padrão)	1	2	3	4	5	6	7
A nossa empresa tem mais facilidade em definir custos padrão do que a concorrência							
A nossa empresa determina os custos reais melhor do que a concorrência							
A nossa empresa analisa os desvios melhor do que a concorrência							
A indexação do controlo de custos ao orçamento e ao planeamento estratégico da nossa empresa é mais adequada do que a dos nossos concorrentes							
Custo para a tomada de decisão - Formação do preço de venda	1	2	3	4	5	6	7
A nossa empresa utiliza melhor os custos dos produtos na decisão sobre o preço de venda do que os concorrentes							
A nossa empresa utiliza melhor a margem de contribuição dos produtos na decisão sobre o preço de venda do que os concorrentes							
A nossa empresa utiliza características do produto, como a qualidade e design, melhor do que a concorrência							
Parte C - Competitividade da Organização	1	2	3	4	5	6	7
A nossa rentabilidade dos capitais próprios é superior ao da concorrência.							
A rentabilidade líquida das vendas da empresa é melhor do que a concorrência							
A autonomia financeira da empresa é superior ao da concorrência							
O nosso prazo médio de recebimento é inferior ao dos nossos concorrentes							
Os produtos fabricados pela empresa são mais inovadores do que a concorrência							
Os prazos de entrega dos produtos fabricados pela empresa são inferiores aos da concorrência							
Os custos unitários de produção são mais baixos do que a concorrência							
Os nossos clientes são mais fiéis do que os dos concorrentes							
As vendas por colaborador da nossa empresa são superiores às dos nossos concorrentes							
Utilizamos a nossa capacidade produtiva de modo mais eficiente e eficaz do que os nossos concorrentes							
Investimos mais na formação nos nossos colaboradores do que os nossos concorrentes							
Os nossos profissionais são mais competentes que os dos nossos concorrentes							
Parte IV - Entrevistado							
Nome:							
Empresa:							
Cargo							

Esta página foi intencionalmente deixada em branco