



Dissertação do
Mestrado em Controlo de Gestão

O orçamento como uma ferramenta útil de controlo: A orçamentação e a sua relação com a incerteza, participação, partilha da informação, cultura organizacional e a performance.

Sócrates Silva

Leiria, Setembro 2015



Dissertação do
Mestrado em Controlo de Gestão

O orçamento como uma ferramenta útil de controlo: A orçamentação e a sua relação com a incerteza, participação, partilha da informação, cultura organizacional e a performance.

Sócrates Silva

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Cátia Claudemira Cordeiro Fernando Crespo, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, Setembro 2015

Agradecimentos

Primeiramente, quero deixar um especial agradecimento à Professora Cátia Crespo pela prontidão em ter aceitado ser a minha orientadora. Obrigado pela paciência e disposição em me guiar durante todo este processo. Sem o seu apoio e disponibilidade com que sempre dispensou não me seria possível concluir esta etapa tão importante para mim. Por isto e tudo mais, muito obrigado!

Dedicatória

À minha família que, a cada dia que passa, ajuda-me a ser a minha melhor versão.

Resumo

A competição no setor empresarial é, cada vez mais agressiva e, por isso, as organizações são cada vez mais pressionadas a encontrarem novas estratégias de forma a distinguirem-se dos demais *players* no mercado. A delimitação das estratégias comporta inerentemente o planeamento, designadamente o planeamento das ações a desenvolver, as metas que se pretendem alcançar e os recursos necessários para tal. Torna-se necessário, portanto, traduzir tudo em valores minimizando, ao máximo, o desperdício. Por outras palavras, orçamentar. Apesar das várias críticas que se fazem ouvir, os orçamentos continuam a ser instrumentos amplamente utilizados pelas organizações, conseqüentemente aprofundar o conhecimento existente na área faz todo o sentido.

Com este trabalho pretende-se estudar e compreender de que forma o processo de participação dos trabalhadores na orçamentação é influenciado pela incerteza existente e pela cultura organizacional, bem como avaliar as conseqüências exercidas ao nível da partilha da informação sobre o processo de orçamentação, no desempenho do gestor no cumprimento do orçamento e na própria performance global da organização.

Com uma amostra multissetorial composta por 36 empresas nacionais chegou-se à conclusão que a participação dos trabalhadores no processo de orçamentação e o desempenho do gestor no cumprimento do orçamento estimulam de forma positiva a partilha de informação sobre o processo de orçamentação. Adicionalmente, as organizações com culturas organizacionais mais abertas (inovadoras e orientadas para o mercado) influenciam negativamente a participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento. Por último, a partilha de informação sobre o processo de orçamentação exerce um efeito positivo significativo sobre a performance global da organização.

Palavras-chave: Orçamentação; Partilha de informação; Participação orçamental; Incerteza; Performance.

Abstract

The competition in the business sector is increasingly aggressive and, therefore, organizations are under increasing pressure to find new strategies to distinguish themselves from other market players. There is no way one can talk about strategy without talking about planning. Planning means establishing goals to be achieved, designing actions to be operationalized and the resources required to do so. Therefore, it's necessary to translate everything into numbers minimizing waste at all costs. In other words, a budget is born. Notwithstanding the many critics made, budgets still are a widely used tool by a large number of organizations. Therefore it makes sense to further the investigation about this topic.

This work intends to study and to understand the influence of uncertainty and organizational culture on the workers' participation in the budget process, as well as to evaluate the consequences on information sharing on the budget process, on the manager's performance in compliance to the budget and also on the overall organization's global performance.

With a multisectorial sample of 36 national companies, we came to the conclusion that the workers' participation in the budget process and the managers' performance in compliance with the budget positively influence the information sharing during budgeting. In addition, organizations with a more open culture (innovative and market driven) exert a negative impact on the workers participation in the budget process. Finally, it has been proven that the sharing of information about the budget process stimulates positively the overall performance of the organization.

Keywords: Budgeting; Information Sharing; Budget Participation; Uncertainty; Performance.

Índice

Agradecimentos	v
Dedicatória	vii
Resumo	ix
Abstract	xi
Índice	xiii
Índice de Figuras	xvi
Índice de Tabelas	xviii
1. Introdução	1
1.1. Contexto do trabalho.....	1
1.2. Principais questões de investigação	3
1.3. Contribuição proposta.....	4
1.4. Estrutura do trabalho.....	4
2. Revisão da literatura	5
2.1. Orçamentação.....	5
2.1.1. A empresa & o orçamento	5
2.1.2. O Processo	6
2.1.3. Orçamentar ou não orçamentar?	9
2.1.4. Efeito do orçamento no comportamento.....	10
2.1.5. Orçamento periódico ou orçamento contínuo?.....	11
2.1.6. A flexibilidade e a orçamentação	13
2.2. A cultura organizacional e o seu impacto no orçamento	14
3. Modelo Conceptual e Hipóteses	21
4. Metodologia de Investigação	25
4.1. Definição da amostra	25
4.2. Desenvolvimento do questionário.....	25
4.3. Pré-teste ao questionário	26
4.4. Medidas.....	26
4.5. Common-method bias	29
4.6. Non-response bias	31
4.7. Caracterização da amostra.....	31
5. Medidas	36

5.1.	Análise descritiva das medidas de análise.....	36
5.2.	Validade e Fiabilidade das medidas e Avaliação Estrutural	39
5.2.1.	Fiabilidade dos itens	40
5.2.2.	Validade convergente	44
5.2.3.	Validade discriminante.....	45
5.2.4.	Avaliação do Modelo Estrutural.....	46
5.3.	Análise dos resultados.....	46
6.	Discussão e Conclusão	49
6.1.	Principais resultados	49
6.2.	Implicações teóricas para a gestão	51
6.3.	Principais limitações e pistas para investigações futuras	52
	Bibliografia	54
	Apêndice	58

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Hipóteses.....	24
Figura 2- Nº trabalhadores	31
Figura 3 - Anos de atividade.....	32
Figura 4 – Setor	32
Figura 5 - ROA.....	33
Figura 6 - Volume de vendas.....	33
Figura 7 - Utilização de Orçamento.....	34
Figura 8 - Pretensão de alterar a orçamentação	34
Figura 9 - Duração da orçamentação	34
Figura 10 - Nível de detalhe do orçamento	35
Figura 11 - Modelo Estrutural	40

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Medidas Utilizadas	29
Tabela 2 - Commom-Method Bias	30
Tabela 3 - Análise das Medidas Descritivas Utilizadas	39
Tabela 4 - Fiabilidade dos Itens	44
Tabela 5 - Matriz de Correlações.....	45
Tabela 6 - Confirmação das Hipóteses.....	48

1. Introdução

1.1. Contexto do trabalho

As empresas constituem um conjunto de recursos de ordem financeira, material, tecnológico ou ainda de natureza humana. Esses recursos, por norma, são escassos acrescentando assim a responsabilidade de os usar de forma mais eficiente e eficaz possível no cumprimento das suas atividades normais. Num mundo empresarial cada vez mais competitivo, o desperdício é evitado a todo o custo e o planeamento é cada vez mais rigoroso.

Os orçamentos constituem uma parte incontornável de qualquer planeamento e a sua elaboração carece de objetividade pois é necessário traduzir tudo em valores para que se saiba que recursos serão necessários, em que quantidades devem ser disponibilizadas e como os mesmos serão afetados.

Os orçamentos foram e continuam a ser um instrumento popular no seio empresarial devido às vantagens que se conseguem obter a partir do mesmo. Os orçamentos traduzem um plano numa linguagem quantitativa (unidade monetária) e objetiva não deixando margem para dúvidas. A partir dos mesmos os gestores conseguem perceber a estratégia global, definir o que se espera deles, obtendo uma ferramenta de avaliação e medição do desempenho. Para os colaboradores o orçamento estabelece um guião do comportamento, estabelece limites, clarifica os papéis dos departamentos da empresa e a expectativa dos seus superiores. Apesar dos ganhos mais ou menos óbvios da elaboração de orçamentos são várias as críticas que se fazem ouvir aos mesmos. Vários investigadores da área (Ekholm & Wallin, 2000; Libby & Lindsay, 2010) afirmam que os orçamentos podem sufocar a criatividade, limitar a capacidade das empresas em dar respostas em tempo útil às alterações imprevistas do mercado, consequentemente impedindo a aprendizagem.

Num contexto de concorrência empresarial crescente, a adaptação torna-se uma necessidade premente de qualquer negócio. As mudanças que surgem no contexto económico sucedem-se com maior frequência, e por isso torna-se premente que as

organizações consigam adaptar-se com rapidez e agilidade suficiente de forma a darem respostas às necessidades do mercado em tempo útil (janela de oportunidade). Esta adaptação pode implicar a alteração de planos já feitos. Alterações no planeamento implicam necessariamente alterações no orçamento, nomeadamente na forma como os recursos são redistribuídos. As organizações necessitam, portanto de serem capazes de ter flexibilidade suficiente para responderem às exigências e mutações do mercado.

A elaboração dos orçamentos permite registar diferenças no método escolhido. As empresas não seguem todas a mesma estratégia e conseqüentemente a forma como constroem os seus orçamentos difere. Algumas optam pelo método tradicional, enquanto outras preferem métodos mais progressivos como é o caso dos orçamentos contínuos (Ekholm & Wallin, 2000). Estes últimos prometem responder melhor às dinâmicas do mercado, uma vez que exigem que os gestores estejam de forma continuada a planear as suas despesas contando a cada momento com um plano a doze meses, ao contrário do método tradicional, onde o planeamento para o ano seguinte só é feito ao fim do anterior (Hansen & Stede, 2004). Uma vez que a alocação de recursos é uma constante, o orçamento contínuo permite poupar tempo e esforço, quando comparado à orçamentação tradicional, devido ao facto de neste último, findo o período coberto pelo orçamento, se gastarem semanas - a elaborar a planificação para o ano que entretanto já começou. A questão que se coloca então é: o que dita o comportamento das empresas durante a orçamentação?

A forma de agir de cada organização prende-se com o tipo de cultura organizacional que cada organização possui. Tal como as pessoas, as organizações correspondem a um sistema vivo com valores diferentes. Os valores regem o comportamento. Os valores ditam a ação a todos os níveis, desde a forma como recebem a informação, como a tratam e, por fim o que fazem com ela (Goddard, 1997). Algumas organizações são mais abertas e outras mais fechadas. Algumas organizações são reativas perante o mercado, enquanto outras assumem claramente uma atitude pró-ativa. Numas impera a formalidade e em algumas a informalidade. Portanto, o que se retém é que as empresas são diferentes. O que resta saber é “o como”. A cultura por definição é um conceito abstrato podendo ser definida (Deshpandé & Farley, 2004; Yilmaz & Ergun, 2008; Baskerville, 2003; Henri, 2006) como um conjunto de valores, crenças e atitudes que através de símbolos e rituais definem e distinguem uma comunidade da outra. Portanto, culturas organizacionais diferentes produzirão comportamentos diferentes incluindo a percepção e necessidade de controlo sentida por cada empresa. Os orçamentos, por sua vez, correspondem no fundo a uma

ferramenta de controlo. Juntando estas duas ideias pode-se concluir que a cultura organizacional influencia o orçamento, no entanto falta saber em que medida. Torna-se desta forma necessário conhecer quais os tipos de culturas organizacionais que existem e como as mesmas influenciam a elaboração do orçamento.

1.2. Principais questões de investigação

O planeamento constitui, de forma incontornável, um processo interno presente em qualquer organização independentemente da profundidade e do esforço dispensado. O planeamento passa por conhecer os recursos existentes e a partir daí alocá-los para as áreas de interesse organizacional. Começa então o processo de orçamentação que traduz as necessidades da organização em unidades monetárias e atribui responsabilidades. Portanto, o planeamento e a orçamentação constituem duas facetas da mesma moeda. Apesar de algumas críticas (Ekholm & Wallin, 2000; Libby & Lindsay, 2010; Miircino, 2000), os orçamentos são amplamente usados pelas organizações, tornando-se conseqüentemente fundamental perceber o seu processo e implicações.

As organizações são constituídas pelos mais variados tipos de recursos, entre os quais, os de natureza humana. As empresas são feitas de pessoas, e são elas quem armazenam conhecimento e informação fulcrais para alcançar o sucesso organizacional. A tecnologia abre novas possibilidades e potencia o crescimento, mas a inovação e a criatividade continuam a ser características humanas que diferenciam as empresas. As empresas são, na sua essência, as pessoas que o constituem. Portanto, olhar para o orçamento como uma ferramenta puramente económica corresponde a uma visão redutora da realidade que o compõe.

Este trabalho pretende investigar como o processo de elaboração do orçamento é influenciado pela incerteza na elaboração do mesmo e pela cultura organizacional. Paralelamente pretende-se também compreender como a participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento e o desempenho dos gestores no cumprimento do orçamento afetam a partilha de informação sobre o processo de orçamentação e o conseqüente impacto na performance empresarial.

1.3. Contribuição proposta

O presente trabalho pretende investigar como a elaboração do orçamento se relaciona com um conjunto de variáveis organizacionais, nomeadamente com a cultura organizacional, a participação dos trabalhadores, a partilha interna de informação e o desempenho dos gestores. A compreensão da relação existente entre estas variáveis, permitirá, não só um melhor conhecimento de como se desenrola o processo de orçamentação, como também representa uma mais-valia por se determinar a forma como essas variáveis organizacionais se correlacionam. O conhecimento destas dinâmicas de comportamento organizacional é importante para verificar como se pode influenciar as variáveis de interesse. Um melhor conhecimento traduz-se numa melhor gestão que, em último caso, se reflete no próprio desempenho.

1.4. Estrutura do trabalho

O corpo do presente estudo encontra-se dividido em seis capítulos. O primeiro é introdutório e aborda a pertinência do estudo dos orçamentos.

O segundo capítulo é composto pela revisão da literatura. No capítulo que se segue (terceiro), são apresentadas as Hipóteses e o modelo conceptual. No quarto capítulo a metodologia seguida é explicada, no quinto as análises e, no sexto as análises e conclusões.

2.Revisão da literatura

2.1. Orçamentação

Um orçamento corresponde a uma representação quantitativa das entradas e saídas de dinheiro planeadas que revelam se o plano operacional ou de negócios atual irá atender aos objetivos financeiros da organização (Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2007). O orçamento constitui portanto uma ferramenta do planeamento e serve como um dispositivo de controlo que guia as atividades das empresas ao definir o que pode ser gasto e em que níveis ou categorias estes serão feitos.

O ato de orçamentar, traduzir planos em unidades monetárias não constitui um fim em si mesmo. Ao analisar a literatura existente sobre orçamentos, deparamo-nos com diferentes autores a abordar o tema com diferentes categorizações. Os investigadores Hansen & Stede (*Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis*, 2004), em colaboração com vários profissionais da área sumarizaram e estipularam que a elaboração de um orçamento pode ter como razão subjacente, fundamentalmente, quatro ideias: planificação operacional, comunicação dos objetivos, elaboração da estratégia e avaliação da performance.

2.1.1. A empresa & o orçamento

Hansen & Stede (2004) defendem que o tipo de atividade da empresa influencia diretamente o objetivo primário da construção do orçamento correspondente. Na sequência desta ideia os autores demonstram que o uso do orçamento com a planificação operacional como elemento base na criação do mesmo adapta-se melhor a entidades que possuem unidades de manufatura. Esta ideia é suportada por outros investigadores (Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2007) os quais defendem que os orçamentos são ferramentas que promovem a coordenação das atividades de uma entidade e ajudam também na identificação de problemas no próprio planeamento projetado. Ao considerar as inter-relações e, em alguns casos, interdependências entre as atividades operacionais, o orçamento ajuda a antecipar potenciais conflitos e pode assim servir para solucioná-los.

No caso da avaliação da performance, os resultados da investigação indicam que quem usa o orçamento para este fim são as organizações que possuem recursos mais facilmente rastreáveis.

Por sua vez, quando o intuito principal é a de comunicar os objetivos, esta ideia adapta-se melhor às organizações que possuem uma alta interdependência entre as atividades que desempenham. Estes ambientes requerem um alto nível de coordenação dos *inputs* e *outputs* e também uma grande necessidade de comunicação operacional e organizacional. Simons (1988) contribui afirmando que em ambientes muito competitivos, o uso do orçamento para comunicar revela possuir uma maior importância. É de se sublinhar ainda que os autores Hansen & Stede, (2004) apontam que quando a comunicação constitui o intuito principal da construção do orçamento o desempenho do mesmo tende a diminuir quando as metas orçamentais se revelam muito difíceis.

Quando o objetivo primário corresponde à elaboração da estratégia, o estudo demonstra que as organizações mais aptas a prosseguirem para este caminho são as que possuem várias unidades de negócio, adotam uma estratégia por diferenciação e operam em ambientes de elevada concorrência. Conclusão que se encontra em linha com o trabalho de outros autores que exploram o orçamento como sendo um instrumento organizacional importante para traduzir a estratégia em ações, para monitorar o impacto financeiro de tais ações e, ao mesmo tempo, situar a estratégia com base no resultado financeiro (Tsui, 2001).

2.1.2. O Processo

O processo da criação do orçamento continua a suscitar dúvidas quanto à determinação do melhor método. No conjunto de métodos mais referenciados podemos destacar:

- Top to bottom

- A construção do orçamento neste método é feita de forma descendente. O orçamento global¹ é estipulado pelo topo da administração. A sua repartição dá-se pelos diferentes departamentos até a base da estrutura hierárquica. A

¹ As organizações não possuem apenas um orçamento mas sim um conjunto de orçamentos. A junção de todos estes resultam no orçamento global. Na literatura é comum ser tratado como o **master budget**.

alocação dos recursos em diante é feita mediante a observação dos gestores máximos de cada área segundo as necessidades percebidas de cada função e da própria estratégia estipulada pelo topo da gestão. A elaboração em si varia. As grandes organizações normalmente possuem comités cujas responsabilidades incluem o acompanhamento da preparação e coordenação do orçamento. Estas entidades possuem procedimentos avançados de orçamentação, programas de contabilidade e relato financeiro integrados em constante atualização e ações de contingência no seu planeamento global e sistema de controlo (Fleming, 1995).

Um dos inconvenientes de se recorrer a um comité para a elaboração do orçamento corresponde ao facto de se poder enviar uma mensagem de que a orçamentação seja relevante apenas para gestão de topo. A gestão de topo deve assim dar passos no sentido de assegurar que os membros da organização afetados pelo orçamento não se sintam totalmente impotentes quanto à orçamentação bem como o documento dali gerado (Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2007).

- Bottom to Top

- Este processo acontece, tal como sugere o nome, de forma ascendente. O orçamento aqui é feito da base para o topo da pirâmide. Os gestores operacionais estipulam os recursos necessários para a concretização dos objetivos propostos pela gestão de topo e o documento é aceite ou chumbado para uma nova proposta. Mesmo sendo aceite, o documento final em regra contém sempre ajustamentos e retoques. O argumento de suporte a esta forma de elaboração do orçamento reside no facto de que o subordinado possui mais e melhor informação sobre as necessidades da sua função do que os seus superiores (Kyj & Parker, 2006).

- Mix

- Este método corresponde a uma mistura dos dois métodos acima apresentados. O documento produzido é o resultado de uma negociação entre as diferentes partes da organização. A informação flui de forma ascendente e descendente. A participação é estimulada e portanto o orçamento deverá ser o mais fiel às reais necessidades organizacionais, já que contempla as duas perspetivas – a da gestão e a dos subordinados. A teoria da agência (Jensen &

Meckling, 1976) estipula que a principal diferença entre o agente primário e o secundário reside na assimetria da informação e autores como *Kyj & Parker* (2006) mostram que através da participação orçamental, os subordinados incorporam a informação privada nas propostas de orçamento de forma a garantir que conseguem recursos suficientes para o cumprimento de suas funções o que eleva a qualidade dos orçamentos produzidos, isto é, orçamentos que representam de forma mais fiel as condições futuras no seu ambiente de trabalho. A investigação conduzida por estes mesmos autores mostra que existe ligação positiva entre o empenho organizacional, o desempenho e a partilha de informação.

Atkinson, Kaplan, Matsumura & Young (2007) abordam a classificação dos métodos da orçamentação de outro ângulo, apesar das similaridades em diversos pontos. A categorização que estes autores propõem distinguem-se em método autoritário, participativo e consultivo.

- Método Autoritário

- À semelhança do método “Top to bottom”, a orçamentação autoritária ocorre quando os superiores informam aos subordinados quais os seus orçamentos sem solicitar qualquer *input*. O benefício que se tira desta abordagem é o processo ser eficiente e rápido. Permite ao superior designar orçamentos e coordenar as unidades que supervisiona na organização de uma perspectiva unilateral. Uma desvantagem a apontar a este método reside na falta de informação complementar que o gestor terá aquando da afetação de recursos, nomeadamente por não ter em conta conhecimentos específicos dos subordinados. A falta de empenho e motivação do subordinado constituem outros potenciais desvantagens deste tipo de abordagem, uma vez que a participação por parte deste é inexistente. O caso mais desmotivante afigura-se quando o superior confere ao subordinado metas elevadas acompanhadas de um orçamento muito limitado.

- Método Participativo

- Este processo aborda a orçamentação numa perspectiva ajuda mútua entre os superiores e os seus subordinados. As partes concordam sobre as metas estabelecidas. Permitir que os subordinados tomem iniciativa na tomada de decisão fornece uma boa oportunidade para que os mesmos usem a informação acumulada durante a sua formação, bem como a sua experiência no trabalho para estabelecer e negociar o nível dos seus respetivos orçamentos. Uma das principais razões pela qual as organizações recorrem à orçamentação participativa é a facilitação da partilha da informação privada dos subordinados para com os gestores (Shields e Shields, 1998). Nas organizações, os subordinados que possuem uma participação ativa no processo podem revelar informação crítica sobre incertezas estratégicas e por essa via incorporar esse elemento no orçamento para garantir que os recursos que lhes são afetados garantem o melhor desempenho.

- Método Consultivo

- Esta forma de orçamentar ocorre quando o gestor interroga o subordinado sobre a sua opinião sobre o orçamento a ser feito, mas nenhuma construção é feita em conjunto. O gestor pede impressões, contudo estabelece sozinho o orçamento final. Para muitas organizações grandes onde o método participativo não é prático, o método consultivo a consulta constitui uma alternativa. No entanto, poderão existir conflitos caso o subordinado sinta de forma sistemática que as suas contribuições são infrutíferas.

2.1.3. Orçamentar ou não orçamentar?

Os orçamentos constituem uma prática comum na vida das empresas. Os seus ganhos aparentes são óbvios: estabelecem o foco (a nível estratégico e operacional), servem como agente comunicador, evidenciam as prioridades e constituem um elemento de avaliação. Um orçamento permite comparar o desempenho atual em relação ao projetado e promove uma gestão disciplinada. No entanto, o orçamento não elimina o papel administrativo dos gestores, uma vez que não é suposto ser um rígido

ditador de comportamentos. O orçamento serve apenas como um plano para atingir as metas organizacionais(Fleming, 1995).

Apesar das vantagens apresentadas, a utilização de orçamentos tem reunido algumas críticas no meio literário. Disputas interdepartamentais são potenciadas servindo assim de catalisadores da rivalidade entre os diferentes agentes para conseguirem angariar o máximo de recursos possível. A orientação para o orçamento desencoraja a inovação na organização já que os agentes podem se sentir pressionados para se empenharem a cumprir o orçamento sobre a pena de sofrerem sanções. A visão a curto prazo é uma outra crítica apontada, já que existe uma pressão cada vez mais presente nas organizações para que se apresentem resultados no imediato. Esta tendência abre portas ao sacrifício dos objetivos de longo prazo, em detrimento dos objetivos no curto prazo, hipotecando desta forma o desempenho, posição e competitividade futura da organização(Marginson & Ogden, 2005).

Para Miircino (2000), o orçamento falha por este ter, em regra, um caráter incremental (adições e cortes). Usa-se muitas vezes o último orçamento como base e as mudanças que se fazem (na sua maioria, adições) levam invariavelmente a maiores custos operacionais o que não alegra a gestão de topo. Quando a ordem de “cortar” é emitida apenas as atividades não iniciadas podem ser eliminadas sem provocar inconvenientes e por causa disso muitas das novas iniciativas são postas de lado, incluindo as que se revestem de um potencial interessante. Miircino (2000) afirma que a resposta para esta disfunção reside no planeamento das atividades e não dos gastos, uma vez que as empresas definem-se pelo tipo de tarefas que desempenham (ex. produção e prestação de serviços).

Não obstante as várias críticas, a prática diverge da teoria. Existem evidências (Ekholm & Wallin, 2000; Libby & Lindsay, 2010) que mostram que as organizações acreditam que o orçamento continua a ser um elemento-chave na sua estrutura e, na sua maioria, não pretendem abster-se do seu uso.

2.1.4. Efeito do orçamento no comportamento.

Apesar do orçamento servir como uma ferramenta de planeamento, coordenação e alocação de recursos, ele também serve para medir a performance e, em último caso, para controlar e influenciar o comportamento (Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2007). Como consequência, muitos gestores possuem os seus incentivos e

compensações ligados aos objetivos organizacionais para serem motivados a agir para o melhor interesse da organização (Jensen & Meckling, 1976). No entanto, essas opções podem potencializar comportamentos desviantes, como a manipulação da informação e o surgimento de almofadas orçamentais. As almofadas orçamentais resultam do ato de se estipularem objetivos facilmente atingíveis para que os indivíduos recebam recompensas da organização pelo desempenho que está abaixo do nível que seria esperado, caso as metas estipuladas resultassem de uma estimativa do que o indivíduo acredita ser o mais verdadeiro (Simons, 1988) . Por outras palavras, é o valor excedente, acrescentado para funcionar como uma margem de segurança, garantindo que não hajam desvios negativos. Douglas & Wier (2005) oferecem-nos uma definição alternativa que considera que “a diferença entre a meta de desempenho planeada e a real capacidade de desempenho constitui uma almofada orçamental”. Este tema ultrapassa o campo económico da questão e pode ser abordado numa perspetiva ética uma vez que o subordinado falha em representar fielmente as suas capacidades, gozando assim de vantagem desonesta como consequência da informação privilegiada de que dispõe (Douglas & Wier, 2005). Marginson & Ogden (2005) acrescentam o sufoco da inovação, “guerras” entre departamentos, e a visão a curto prazo e o nível de incerteza existente como outros danos colaterais que podem surgir. Estes autores procederam à análise de uma grande empresa de comunicações do mercado inglês e constataram que o orçamento potencia o empenho no alcance de metas orçamentais pré-determinadas, não por medo das sanções ou por causa da compensação, mas porque oferece foco e certeza em situações de grande ambiguidade e incerteza. O orçamento neste contexto atua como um elemento suavizador e tranquilizante da ação, não só porque situa o agente como oferece limite aquando da tomada de decisão. A reforçar o lado positivo do orçamento, embora numa linha de pensamento diferente, Derfuss(2009) afirma que a ênfase do orçamento como meio de avaliar o desempenho não produz necessariamente resultados adversos.

2.1.5. Orçamento periódico ou orçamento contínuo?

O processo de orçamentação pode assumir dois formatos possíveis: o periódico e o contínuo². O periódico (ou tradicional) corresponde ao formato mais utilizado em que todos os dispêndios do período seguinte (12 meses) são planeados e alocados. Findo

² Comumente tratado na literatura como *rolling budget* ou *rolling forecasts*.

o período, o processo repete-se novamente. O contínuo por sua vez está em constante atualização (Libby & Lindsay, 2010). Se imaginarmos que o período decorre entre Janeiro e Dezembro, assim que se entra em Fevereiro é estipulado uma nova previsão para Janeiro do próximo período e o antigo cai. Quem trabalha neste formato tem sempre um plano a doze meses. O orçamento contínuo reflete as forças competitivas, competências necessárias e as mudanças de natureza tecnológica que a organização enfrenta já que está em constante atualização.

Optando pelo orçamento periódico este deve ser profundo suficiente para que a organização antecipe mudanças relevantes no ambiente e se adapte às mesmas e ao mesmo tempo curto o suficiente para assegurar que as estimativas para o fim do período sejam o mais razoáveis e realistas possíveis (Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2007). Os defensores do orçamento periódico defendem que o orçamento contínuo requer muito esforço e tempo e que virtualmente, o método alternativo fornece os mesmos benefícios a um custo inferior. Em contraponto, os defensores do orçamento contínuo defendem que este método mantém a organização constantemente a planear, a avaliar e a pensar estrategicamente durante todo o ano em vez de apenas durante um único período. O fomento do *empowerment* pode também ser apontado como outra boa consequência deste método (Ekholm & Wallin, 2000). Os orçamentos contínuos melhoram o desempenho da orçamentação quando se tem o planeamento operacional em mente, no entanto causam uma sensação de incerteza entre os gestores e dificultam a construção de um sistema de avaliação da performance (Ekholm & Wallin, 2000; Hansen & Stede, 2004). No meio desta guerra de argumentos dos prós e contras dos dois métodos constata-se que já existem organizações que optam por um misto de ambos os processos (Ekholm & Wallin, 2000).

Não obstante o método escolhido, ambos requerem revisões até o documento final estar concluído, já que a recolha de informação é necessária e consome tempo útil. Hansen & Stede (2004) sugerem que um grande número de repetições no processo de orçamentar indicam que, ou existe uma parcela grande de incerteza, ou uma falta de concordância sobre os objetivos da organização e a respetiva tradução em termos financeiros no orçamento.

2.1.6. A flexibilidade e a orçamentação

Num quadro empresarial cada vez mais competitivo a incerteza é, cada vez mais, uma variável presente no quotidiano das empresas. Se nos referirmos a empresas onde a tecnologia é o *core business* ou onde a mesma esteja fortemente ligada à sua atividade, então a necessidade de haver um maior grau de flexibilidade no planeamento torna-se ainda mais acentuada. A questão crítica que se coloca é: que nível de flexibilidade deverá o orçamento conter? Questão que se revela mais fácil de formular do que responder. Frow, Marginson, & Ogden (2010) realizaram um estudo a uma multinacional inglesa e obtiveram resultados que sugerem que orçamentar num contexto de incerteza pode contribuir eficazmente para um controlo de gestão quando bem suportado por outras práticas e recursos organizacionais. Práticas estas que visam apoiar e tornar claro quais os objetivos organizacionais a alcançar, de forma a garantir que as pessoas não percam tempo a focarem-se em coisas que não sejam fulcrais organização.

A flexibilidade é melhor conseguida quando apoiada por um bom sistema interno que difunda informação entre os diferentes níveis departamentais permitindo aos gestores obterem dados verídicos em tempo útil, de modo a desenvolverem planos realísticos (Frow et al., 2010). Com o passar dos meses o ambiente de negócio muda, os planos alteram-se, fazem-se ajustamentos e é preciso que o gestor encontre soluções para diminuir o fosso entre a situação atual e as metas propostas, daí a necessidade do gestor ter liberdade para agir. Frow et al.(2010) salientam que a verdadeira flexibilidade só é conseguida através de uma negociação entre os gestores das diferentes áreas de negócio, quer horizontal como verticalmente. Consegue-se, deste modo, determinar melhor se os planos de ação atingem as metas organizacionais, uma vez que a adaptação assume forma em várias frentes de negócio. Na multinacional estudada por Frow et al. (2010) constatou-se que é esperado que os gestores procurem ações alinhadas perante um imprevisto em vez de se focarem exclusivamente nos seus objetivos individuais. É esperado ainda que os gestores só avancem com medidas, depois de as debaterem com os seus superiores e com os outros responsáveis que serão afetados pelas suas ações. Neste contexto, o orçamento é usado de modo interativo³. A liberdade para agir significa rapidez de ação, no entanto a liberdade de ação pode ter como consequência o facto de às vezes

³ Um orçamento usado de forma interativo reconhece as interdependências de funções e também os impactos que as ações de um gestor possui sobre outro. Alinhar o interesse e ações dos departamentos permite que a empresa se adapte às circunstâncias sem que os objetivos globais sejam postos em causa.

as pessoas caminharem na direção errada, e por isso a flexibilidade exige um constante reporte e avaliação.

O controlo é necessário não só para reduzir a possibilidade de excesso de criatividade mas também para identificar comportamentos disfuncionais que poderão surgir devido à flexibilidade concedida aos gestores. Gestores pertencentes a organizações com uma maior cultura de flexibilidade tendem a usar em maior intensidade sistemas de medidas do desempenho para apoiar e legitimar as tomadas de decisão (Henri, 2006). É preciso dar espaço à criatividade e improvisação, contudo é preciso determinar os limites de antemão, para que todos intendam o que se está a fazer. O balanceamento entre cumprir o orçamento ou não cumprir é ditado pelas necessidades estratégicas da organização. Por exemplo, poderá haver um conflito entre lançar um produto a tempo e operar dentro do orçamento. A decisão estratégica a tomar encontra-se entre o custo do atraso (janela de oportunidade⁴) e o custo de o fazer a tempo. Em situações de conflito os responsáveis devem priorizar e distinguir quais as atividades mais importantes para o alcance dos objetivos globais e a partir daí decidir qual a melhor jogada. Frow et al. (2010) mostram que apesar de ser esperado que os gestores sejam flexíveis, de forma a tirar o melhor partido das oportunidades que melhor sirvam os objetivos estratégicos globais, é imperativo que os mesmos demonstrem as ações adicionais que colocaram em prática, de forma a garantir que as metas orçamentais sejam alcançadas. Por causa disso, empresas associadas a uma cultura mais flexível apostam em mais medidas de controlo (existência de um vasto leque de indicadores) do que aquelas com uma cultura mais rígida.

2.2. A cultura organizacional e o seu impacto no orçamento

A cultura torna-se algo difícil de estudar, em parte por não ser um conceito fácil de definir (Jackson, 2011). Ao longo da literatura é possível encontrar inúmeras definições de cultura, não havendo uma convergência óbvia sobre a sua composição. Hofstede continua a ser um autor incontornável no que consta ao estudo da cultura em gestão. Para Hofstede (1980), a cultura corresponde a um “*software of the mind*”, o conjunto de valores, atitudes, comportamentos, símbolos, significados e normas que, sendo partilhados pelos membros de uma sociedade, os distinguem de outras. Uma cultura

⁴ Atrasos no lançamento de produtos podem traduzir-se num volume de vendas menor uma vez que o efeito novidade diminui e podem surgir mais *players* no mercado com oferta semelhante.

não é herdada, mas é aprendida e reforçada através da pressão social no seio familiar, nas organizações sociais, desportivas e religiosas, grupos de interesses e escolas. Torna-se imprescindível conhecer então as principais características da cultura (Ferreira, Reis, & Serra, 2011):

- A cultura é aprendida;
- A cultura é partilhada entre os membros do grupo;
- A cultura não é sobre os indivíduos, mas antes sobre os grupos;
- A cultura é inconsciente, na medida em que os indivíduos não possuem uma consciência imediata que os seus comportamentos e atitudes e valores são determinados pela cultura;
- A cultura é multidimensional e as dimensões culturais estão interrelacionadas;
- A cultura é orientadora dos indivíduos, pelo que compreender a cultura é importante para entender e prever como os indivíduos irão reagir a determinados estímulos e situações.

Eduardo & Lavarda (2011) e Jackson (2011) recorrem à definição de Edgar Schein (1984, 1985) que considera que “a cultura define-se como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

Uma das razões pelo qual o trabalho de Hofstede (1980) continua a ser tão popular na atualidade resulta do facto de este ter determinado um conjunto de valores que lhe permitiram categorizar a cultura (algo abstrato), facilitando a sua análise e compreensão. Hofstede sistematizou inicialmente a cultura em quatro dimensões distintas, tendo posteriormente sido acrescentadas mais duas dimensões:

1. **Aversão à incerteza** – mede a sensibilidade de uma nação perante situações de incerteza futura ou de grande ambiguidade. Membros de uma sociedade com grande aversão à incerteza demonstram desconforto perante cenários incertos enquanto membros de uma sociedade mais tolerante à incerteza reagem de uma forma menos negativa.
2. **Individualismo versus coletivismo**: mede até que ponto um indivíduo balanceia a prossecução dos interesses próprios em detrimento do coletivo ou

vice-versa. Membros de uma sociedade individualista demonstram um nível elevado de independência perante a sociedade a que pertencem e das suas instituições. Por outro lado, membros de uma sociedade coletivista apresentam um alto grau de dependência.

3. **Distância ao poder (alto versus baixo):** esta dimensão mostra o grau no qual a sociedade aceita a presença de uma hierarquia ou distribuição desigual de poder numa organização. Membros pertencentes a uma sociedade com uma longa distância ao poder aceitam que a distribuição do poder nas instituições seja desigual. Aqueles pertencentes a uma sociedade com baixa distância ao poder procuram a igualdade de poderes e exigem explicações para os casos que não respeitem esse princípio.
4. **Masculinidade versus feminilidade:** mede o nível a que se atribui a uma sociedade determinadas características que se acreditam ser mais femininas ou mais masculinas. Em sociedades que acreditam apresentar características mais femininas são apreciados valores como a modéstia, qualidade de vida e cortesia (valores mais rapidamente atribuíveis ao sexo feminino). Nas que se apresentam como sociedades maioritariamente masculinas, dá-se mais valor à assertividade, competição, dinheiro e reconhecimento.
5. **Orientação a curto prazo versus orientação a longo prazo:** indica em que medida uma sociedade toma as suas decisões com base nos acontecimentos do passado ou do presente, sobre os benefícios apresentados ou ainda sobre o que é desejável para o futuro. Sociedades orientadas para o longo prazo atribuem maior importância ao futuro, por isso, atributos como a perseverança, poupança e capacidade de adaptação são apreciados. Por sua vez, as sociedades orientadas para o curto prazo dão maior valor ao presente. O sentimento de segurança, resultados imediatos, respeito pelo tradicional e deveres sociais são valorizados com maior intensidade.
6. **Indulgência versus Restrição:** retrata em que medida os indivíduos seguem os seus desejos e vontades. Sociedades mais indulgentes permitem-se desfrutarem mais da vida e seguirem os seus impulsos enquanto as sociedades restritivas acreditam que essa liberdade deve ser controlada.

Apesar de ser uma das tipologias culturais mais implementadas na investigação científica, a classificação de Hofstede não está contudo imune às críticas. Baskerville (2003) defende que Hofstede nunca chegou verdadeiramente a estudar a cultura propriamente dita. Esta autora confronta a noção de cultura de Hofstede com o apresentado pela sociologia e antropologia. Uma das razões pela qual estas duas ciências rejeitam os conceitos de Hofstede deve-se ao facto deste ter descrito a cultura através da sua divisão num sistema de componentes e apresentando-a quantitativamente. Para a sociologia ou antropologia a cultura é vista como um sistema integrado de símbolos e significados que não podem ser interpretados separadamente. Os pilares da crítica de Baskerville (2003) residem no facto de:

- Hofstede considerou que a cultura corresponde à nação. O'Leary & Levinson (1991) apresentaram fortes evidências de coexistência de várias culturas numa única nação. Estes autores mostraram que no Médio Oriente, foram identificadas trinta e cinco culturas diferentes num total de catorze países. Num grupo de quarenta e oito países africanos identificaram noventa e oito culturas diferentes e na Europa Ocidental encontraram oitenta e uma culturas em trinta e dois países. Nos EUA distinguem nove *culturas folk*⁵ e cento e quarenta e sete culturas nativas. Scheuch (1996) concluiu que tratar os países como unidades de comparação constitui um erro e leva a que em primeiro lugar, não se conheça verdadeiramente do que se está a falar quando se usa o nome dos países e, em segundo lugar, é preciso possuir um grande conhecimento descritivo antes de usar os nomes das nações como elementos explicativos em trabalhos comparativos.
- A independência dos dados não foi salvaguardada: a abordagem estatística só é válida se os dados da amostra forem independentes. A sistematização da cultura por Hofstede baseia-se apenas em inquéritos preenchidos pelos colaboradores da IBM em todas as filiais entre o ano de 1967 e 1973. Desses inquéritos resultaram dados de oitenta e oito mil empregados de sessenta e seis países diferentes.

⁵ *Folk cultures* correspondem a culturas partilhadas por pequenos grupos homogéneos que, em regra, vivem no meio rural. Este conceito, quando traduzido, perde parte do seu significado.

Uma alternativa à categorização da cultura apresentada por Hofstede é a de Edward Hall (1977). Este professor norte-americano distinguiu as culturas nacionais como sendo de “alto” e “baixo” contexto (Ferreira, Reis, & Serra, 2011). Segundo Hall, nas culturas de baixo contexto a informação é transmitida por meio das palavras, em mensagens bastante explícitas, privilegiando-se a racionalidade (ou seja, os factos e dados num negócio) e a legalidade (contratos escritos em detrimento da palavra da pessoa), não sendo relevante quem são os participantes na relação. Por outro lado, nas culturas de alto contexto, a comunicação não-verbal é tão ou mais importante do que a comunicação verbal, assumindo especial destaque o contexto da comunicação, os antecedentes que ligam as partes e os seus valores. A palavra do indivíduo é essencial nestas culturas. Fazer negócios em culturas de alto e baixo contexto exige métodos de abordagem diferentes. Nas culturas de alto contexto, é necessário estabelecer uma relação pessoal de confiança com os outros intervenientes, uma vez que em qualquer negociação a ênfase encontra-se na “pessoa” e “palavra” do indivíduo. Em contraponto, nas culturas de baixo contexto o estabelecimento de relações pessoais é menos relevante. Reina aqui a objetividade, impessoalidade e negócios formalizados em contratos.

Os comportamentos coletivos apresentam características diferentes da simples soma dos comportamentos individuais, pois, quando entendido de forma coletiva, o comportamento assume uma totalidade que ultrapassa a simples soma das partes. A perspetiva cultural engloba variáveis internas da organização, seu sistema de autoridade incluindo as estruturas de autoridade formal, os sistemas de controlo, as estruturas de tarefas e as regras da organização. Neste sentido, a cultura nas organizações reflete-se na forma como as pessoas executam as tarefas, definem os objetivos e gerem os recursos necessários para atingir os mesmos (Sørensen, 2002). A cultura afeta a forma como as pessoas pensam, sentem, agem e tomam decisões (Eduardo & Lavarda, 2011). Portanto, a cultura organizacional define uma ordem que serve como fonte de comportamento consistente dentro da organização. Nesta linha de pensamento, Tsui (2001) apresenta-nos um estudo realizado nos EUA e Japão onde demonstrou que a cultura afeta a própria natureza do sistema formal de controlo. Tsui (2001) evidencia também com base num estudo conduzido em Austrália e Singapura a influência da cultura na relação entre a confiança nas medidas de desempenho na avaliação dos superiores e a atitude dos subordinados perante o trabalho. Retêm-se então que a forma de fazer negócios altera consoante o ambiente de origem. O trabalho de Lau & Ngo (1996), ajuda a assentar esta perceção. Estes

autores estudaram a cultura de várias empresas em Hong Kong e chegaram à conclusão que, firmas com diferentes países de origem possuíam diferentes políticas e culturas organizacionais. Culturas organizacionais surgem, não de valores diferentes, mas sim da ênfase colocada em alguns desses valores e da sua operacionalização (Henri, 2006), dado que as organizações adotam diferentes valores (Deshpandé & Farley, 2004; Henri, 2006).

A cultura organizacional influencia as perceções de controlabilidade, proporcionando um contexto cognitivo para os tomadores de decisão (Eduardo & Lavarda, 2011). A cultura organizacional influencia a construção do orçamento, quer em termos de participação, quer ao nível do surgimento de almofadas orçamentais. Investigadores anteriores sugerem que os negócios conduzidos por indivíduos chineses e japoneses apresentam baixa participação no orçamento, centralização da decisão, tendem a escolher controlos mais subjetivos e apresentam pouca orientação para recompensas por resultados e alto uso de recompensas grupais (Eduardo & Lavarda, 2011). Os mesmos autores apresentam um estudo que mostra que as empresas dos EUA em comparação com as Japonesas constroem folgas orçamentais com maior grau. Podemos então afirmar que o controlo e a flexibilidade constituem atributos naturais da cultura organizacional.

Diversos autores que analisam a cultura organizacional (e.g Eduardo & Lavarda, 2011; Henri, 2006; Tsui, 2001,) abordam as várias manifestações da cultura organizacional, mas pecam por não categorizar os tipos de culturas existentes. Sørensen (2002) classifica as empresas como tendo uma cultura empresarial forte ou fraca, contudo esta abordagem revela-se pouco satisfatória. O trabalho de Deshpandé & Farley (2004) vai mais longe e vem precisamente dar resposta a esta lacuna. Estes autores classificaram a cultura organizacional em quatro tipos: a orientada para o mercado/competitiva; inovadora; burocrática e clã.

As culturas organizacionais do tipo orientada para o mercado/competitiva e inovadora estão mais predispostas a serem sistemas mais abertos e dinâmicos. Encontram-se num ambiente de maior pressão, em regra operam num ambiente de relativa incerteza e concentram mais energia a atenderem as necessidades do mercado (Schlosser & McNaughton, 2007). Por atuarem num ambiente dinâmico as contribuições individuais são mais estimuladas e por isso é esperado que a participação dos colaboradores se faça sentir com maior intensidade impactando noutras variáveis da organização (quantidade de informação disponível, orçamentação/planeamento). Por outro lado, temos as culturas organizacionais do tipo burocráticas e de clã onde os sistemas internos são mais fechados e operam num contexto económico mais estável. Estas

culturas evidenciam de forma mais acentuada a separação de funções e a hierarquia das mesmas. Consequentemente a centralização da tomada de decisão verifica-se com maior intensidade, afetando variáveis como a participação, partilha de informação e inovação devido ao método mais conservador da organização (Brockman, 2006). Deste modo a cultura organizacional pode afetar o nível de aprendizagem (Sørensen, 2002)

Em termos de desempenho, é esperado que as organizações com culturas mais abertas (inovadora e orientadas para o mercado) tenham uma maior performance (Gainer & Padanyi, 2005) que as que possuem uma cultura mais fechada (burocrática e clã), facto que se veio a confirmar nas investigações levadas a cabo por Deshpandé & Farley (2004). Em teoria, esta diferença ao nível da performance verifica-se porque as empresas que encorajam e mantêm uma relação mais próxima com o mercado, conseguem atender melhor aos seus desejos, necessidades e expectativas e, por isso, são recompensadas pelo mercado, porque este reconhece o esforço feito para fornecer produtos e serviços mais ajustados à preferência do mesmo.

As empresas com uma cultura organizacional do tipo orientada para o mercado esforçam-se para atender às vontades dos seus clientes. Elas querem conhecer os seus mercados para ajustarem as suas ofertas de forma a garantir o máximo de satisfação dos seus clientes. Por outro lado, as empresas com uma cultura organizacional do tipo inovadora esforçam-se para antecipar os desejos dos seus clientes oferecendo-lhes soluções inovadoras de que não estavam necessariamente à espera. Em suma, as empresas orientadas para o mercado são reativas às pressões do mercado enquanto as inovadoras se revelam mais pró-ativas (Deshpandé & Farley, 2004). As organizações com uma cultura organizacional do tipo burocrática são entidades rígidas, relutantes a grandes mudanças, possuem uma estrutura fortemente hierarquizada, demonstram um elevado grau de formalidade e todos os processos tendem a ser controlados. Uma organização com uma cultura organizacional do tipo clã partilha de algumas características da burocrática. A tomada de decisão é centralizada, são grupos mais fechados a externos, os níveis hierárquicos são visíveis mas não são necessariamente formalizadas em regulamentos oficiais. Estas entidades funcionam de forma semelhante a uma família. Os papéis são distinguíveis e todos o compreendem sem que seja necessário descrevê-los em documentos oficiais. Por isso, estas organizações cultivam valores de lealdade e tradição. Em suma, a grande diferença nestas duas últimas culturas centra-se no nível de formalidade e processos oficiais existentes.

3. Modelo Conceptual e Hipóteses

Neste capítulo é feita uma descrição do modelo conceptual e é apresentada a fundamentação das hipóteses que o compõem.

O modelo conceptual desenvolvido tem como objetivo analisar o processo de orçamentação, com vista a determinar como a participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento é influenciada pela incerteza na elaboração do mesmo e pela cultura organizacional. Adicionalmente o modelo desenvolvido pretende determinar como a participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento e o desempenho dos gestores no cumprimento do orçamento afetam a partilha de informação sobre o processo de orçamentação e o conseqüente impacto na performance empresarial.

O racional das hipóteses propostas é apresentado de seguida.

A visão de que metas orçamentais rigorosas são desejados e levam a um melhor desempenho organizacional constitui um tema implícito e recorrente nos estudos sobre os orçamentos. O contexto empresarial torna-se cada vez mais inconstante e nessa medida é razoável que os gestores invistam em mais e melhores sistemas de processamento e controlo de informação resultando em planeamentos mais coesos e rigorosos (Simons, 1988). Para Kyj & Parker (2006), em situação de significativa incerteza, é economicamente justificável que se estimule uma orçamentação participativa nas organizações como uma forma de potenciar o tráfego de informação na entidade conferindo assim estrutura e diminuindo “incertezas” na forma de atuação (Marginson & Ogden, 2005) uma vez que os agentes passam a ter um documento por onde se orientarem. Esta ideia é reforçada por Chenhall e Brownell (1988) que evidenciam de forma empírica resultados que sugerem que a participação orçamental se encontra relacionada com a incerteza. Deste modo propõe-se a seguinte hipótese:

- **H1:** Quanto maior incerteza na elaboração do orçamento maior a participação dos trabalhadores da elaboração do orçamento.

Tal como já tratado anteriormente neste documento, é esperado que uma maior participação orçamental produza orçamentos mais robustos devido à cedência de informação privilegiada pelos colaboradores, tornando-os assim mais próximos da realidade. A cultura organizacional influencia as perceções de controlabilidade e

flexibilidade, proporcionando um contexto cognitivo para os tomadores de decisão (Eduardo & Lavarda, 2011). É esperado que o “individualismo” e a “distância ao poder” de Hofstede influenciem as escolhas organizacionais na construção do sistema de orçamentação (Douglas & Wier, 2005) e por contágio, as variáveis inerentes. Espera-se que empresas com culturas mais rígidas e hierarquizadas possuam um menor grau de participação na elaboração do orçamento e o contrário nas empresas com culturas mais flexíveis. Deshpandé & Farley (2004) sistematizaram as empresas como pertencendo a quatro tipos de culturas organizacionais: clã, inovadoras, orientadas para o mercado e, por último, burocráticas (hierárquicas). Devido ao nível de burocratização e percepção de hierarquia em cada um dos sistemas, a participação dá-se de forma diferente afetando também a forma como a informação flui na organização. O nível de conservadorismo afeta as ações das empresas a todos os níveis (O’Cass & Ngo, 2007). Quanto mais hierarquizado o sistema, menor a envolvimento dos subordinados no planejamento. Nas culturas mais abertas (inovadoras e orientadas para o mercado) a participação na elaboração do orçamento tende a ser maior, enquanto nas mais fechadas (clã e burocráticas) verifica-se o contrário. Consequentemente são formuladas as seguintes hipóteses:

- **H2a:** A cultura organizacional do tipo clã está negativamente associada a uma maior participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento.
- **H2b:** A cultura organizacional do tipo burocrático está negativamente associada a uma maior participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento.
- **H2c:** A cultura organizacional do tipo inovadora está positivamente associada a uma maior participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento.
- **H2d:** A cultura organizacional do tipo orientação para o mercado está positivamente associada a uma maior participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento.

Joseph, Laureen, Sean & Geoffrey (2002) abordam a questão da assimetria da informação e esta ideia é reforçada pela teoria da agência. Os diferentes agentes possuem níveis diferentes de conhecimento devido às funções que desempenham. No decorrer das pesquisas feitas, Kyj & Parker (2006) mostram que o processo de orçamentação pode funcionar como uma ponte/mecanismo de comunicação onde os subordinados conseguem obter informação relativa às suas funções. Através da participação orçamental os subordinados adquirem informação que os ajuda a clarificar os seus papéis incluindo os deveres, responsabilidades e expectativas. O

inverso também é válido. Os gestores passam a conhecer melhor as necessidades de cada função e conseqüentemente a produzir orçamentos com maior realismo e qualidade. De acordo com Shields (1998), uma das principais razões que leva as empresas a estimularem um orçamento participativo reside exatamente na vontade de facilitarem a partilha da informação privada dos subordinados. Acrescenta-se ainda a contribuição de Hansen & Stede (2004) onde os autores constataram que o orçamento pode ser elaborado com o principal intuito de comunicar os objetivos organizacionais. Deste modo, é proposta a seguinte hipótese:

- **H3:** A participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento promove a partilha de informação sobre o processo de orçamentação.

Os orçamentos podem ter diferentes finalidades (Hansen & Stede, 2004; Kyj & Parker, 2006) sendo a avaliação de desempenho uma delas. À medida que o ambiente empresarial se torna mais ambíguo, os gestores tendem a investir em mais sistemas de processamento de informação e controlo de forma a alcançarem orçamentos mais aproximados da realidade. Simons (1988) afirma que em situações onde a remuneração é feita tendo as metas orçamentais como ponto de referência, os gestores empenhar-se-ão em garantir que os objetivos são coesos e corretos. Marginson & Ogden (2005) chegaram à conclusão que as pessoas se tornam dispostas a alcançarem as metas orçamentais porque o orçamento constitui por si só uma forma de demonstrar competência, particularmente em situações onde os orçamentos são usados como um mecanismo para se lidar com a ambigüidade. Na sequência destas afirmações torna-se premente que se reúna o máximo de informação possível, daí a necessidade de uma orçamentação mais participativa. Kyj & Parker (2006) relatam que a envolvimento dos subordinados neste processo estimula a partilha da informação privada que os mesmos possuem, validando desta forma a veracidade do orçamento o que por sua vez, constitui o objetivo e interesse da gestão de topo. Conseqüentemente, o desempenho dos gestores ao nível do cumprimento do orçamento pode incentivá-los a implementar uma maior partilha de informação com vista a criarem condições favoráveis para o cumprimento das metas orçamentais. Neste âmbito, Kyj & Parker (2006) evidenciam a existência clara de uma ligação entre o desempenho do gestor e a partilha de informação. Deste modo, é proposta a seguinte hipótese:

- **H4:** O desempenho do gestor no cumprimento do orçamento influencia positivamente a partilha de informação sobre o processo de orçamentação.

Kyj & Parker (2006) obtiveram resultados que sugerem uma ligação clara entre a partilha da informação e o desempenho. Tal como descrito no trabalho desenvolvido por estes autores (e suportado pela teoria da agência), os planeamentos serão mais “firmes” e aproximados da realidade em resultado da partilha de informação, o que reforça a necessidade de envolver o subordinado no processo de elaboração dos orçamentos. Orçamentos mais reais potenciam o desempenho. Um outro ponto a acrescentar é o facto de a redução da assimetria da informação horizontal entre os subordinados diminuir a existência das almofadas orçamentais (Joseph et al., 2002). Por essa via, os documentos produzidos possuem um carácter mais verdadeiro conduzindo assim a um maior desempenho.

- **H5:** A partilha de informação sobre o processo de orçamentação influencia positivamente a performance da empresa.

Deste modo, é proposto o seguinte modelo conceptual:



Figura 1 - Modelo de Hipóteses

4. Metodologia de Investigação

4.1. Definição da amostra

O questionário desenvolvido foi primeiramente distribuído a uma base de dados de empresas multi-setoriais disponibilizada pela Informa D&B (Dun & Bradstreet) composta por universo de 600 empresas. Numa segunda fase alargou-se o contacto a empresas de pequena dimensão através dos contactos pessoais do autor. O inquérito foi disponibilizado online através do Googledocs, tendo o link a solicitar a resposta sido enviado por email entre o mês de Fevereiro e Abril de 2015.

Foram enviados 600 inquéritos a solicitar resposta, tendo sido recebida a indicação de devolução por falta de entrega aos destinatários de 170 e-mails, o que contribui para uma amostra efetiva de 430 inquiridos. Após o envio de três reminders, obteve-se um total de 36 respostas, o que representa uma taxa de resposta de 8%.

4.2. Desenvolvimento do questionário

O questionário foi elaborado com baseado em medidas já testadas e cientificamente validadas por estudos relacionados com a área de investigação em questão. Pontualmente foram feitas alterações em algumas medições de forma a garantir coerência na recolha e facilitar o tratamento dos dados. Para auxiliar a compreensão dos inquiridos e simplificar o trabalho de codificação e análise dos dados foram utilizadas escalas de *Likert*, tendo as âncoras de resposta sido adaptadas mediante as questões O questionário completo para consulta encontra-se no anexo.

4.3. Pré-teste ao questionário

De forma a testar a clareza da linguagem utilizada e a pertinência das questões apresentadas foi realizado o pré-teste do questionário a cinco empresas.

Os pré-testes do questionário foram realizados através de entrevistas feitas pessoalmente e por correio eletrónico.

O questionário foi testado em termos de facilidade de compreensão pelos entrevistados e sucederam-se a algumas alterações pontuais ao nível da linguagem.

Os pré-testes aos questionários constituem uma etapa crucial no processo da investigação (Hunt, Richard D. Sparkman, e Wilcox, 1982), tendo em conta a importância associada ao teste de clareza do inquérito e da capacidade de compreensão por parte dos inquiridos.

Tull e Hawkins, (1976) evidenciaram que os pré-testes deverão ser aplicados a entidades os mais semelhantes possíveis com o target de respondentes. Adicionalmente no processo de pré-testes, não existe necessidade de recorrer a uma amostra muito grande, sendo fundamental contudo, a utilização de uma amostra homogénea (Galtung, 1969).

4.4. Medidas

A revisão da literatura permitiu identificar as variáveis de investigação de interesse para o presente estudo e respetivas medições relevantes. A maior parte das variáveis foram medidas numa escala de Likert de 5 pontos (1 = Discordo totalmente a 5= Concordo totalmente).

Este estudo foi desenvolvido com base nas variáveis em seguida identificadas.

Variáveis		Escala	Adaptado de
Incerteza na elaboração do orçamento	a) Custos operacionais	5 pontos da escala de Likert 1 – Fácil de prever 5 – Impossível de prever	Libby & Lindsay (2010)
	b) Preferências e gostos dos clientes		
	c) Desenvolvimentos técnicos ou avanços na indústria		
	d) Disponibilidade dos materiais necessários comprados nos fornecedores		
Partilha de informação sobre o processo de orçamentação	a) O processo de orçamentação está explicitamente ligado aos objetivos estratégicos	5 pontos da escala de Likert 1: Discordo totalmente 5: Concordo totalmente	Kyl & Parker, (2006) Libby & Lindsay (2010);
	b) Estipular o orçamento obriga-nos a falar e refletir sobre a nossa estratégia		
	c) Às vezes alteramos a nossa estratégia/tática com base no feedback recebido devido ao processo de orçamentação		
	d) Ao longo da orçamentação, é esperado que os gestores identifiquem ações para diminuir o fosso entre o desempenho atual e o planeado		
Participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento	a) Partilho frequentemente os meus pedidos, opiniões e/ou sugestões sobre o orçamento ao meu superior sem me ter sido requisitado	5 pontos da escala de Likert 1: Discordo totalmente 5: Concordo totalmente	Kyl & Parker, (2006) Tsui (2001)
	b) Possuo muita influência sobre o orçamento final		
	c) A minha contribuição para o orçamento é importante		
	d) O meu superior pede-me frequentemente opiniões e/ou sugestões quando o orçamento está a ser definido		
	e) Ao fornecer informação ao meu superior durante a orçamentação falo sobre as oportunidades e problemas que a		

	organização enfrenta		
Cultura Organizacional	<i>Nas seguintes questões abaixo, indique em que medida concorda ou não com as afirmações apresentadas</i>		
Clã	<p>a) As pessoas nesta organização são leais umas às outras</p> <p>b) Existe um sentimento de coesão entre as pessoas que trabalham nesta organização</p>	<p>5 pontos da escala de Likert</p> <p>1: Discordo totalmente</p> <p>5: Concordo totalmente</p>	Deshpandé & Farley, 2004)
Burocrática	<p>c) A nossa empresa possui muitas regras e políticas</p> <p>d) Somos uma organização bastante formal</p> <p>e) Todas as ações da organização são fortemente controladas e coordenadas</p>	<p>5 pontos da escala de Likert</p> <p>1: Discordo totalmente</p> <p>5: Concordo totalmente</p>	Deshpandé & Farley, 2004)
Inovadora	<p>a) Na nossa empresa a criatividade e a inovação são encorajadas</p> <p>b) A nossa empresa é recetiva a sugestões e a novas formas de “fazer as coisas”</p>	<p>5 pontos da escala de Likert</p> <p>1: Discordo totalmente</p> <p>5: Concordo totalmente</p>	Deshpandé & Farley, 2004)

Orientada para o mercado	c) Os gestores desta organização acreditam que a pesquisa de mercado constitui uma ferramenta valiosa	5 pontos da escala de Likert 1: Discordo totalmente 5: Concordo totalmente	Deshpandé & Farley, 2004)
	d) A nossa organização aposta no serviço de apoio ao cliente de forma a garantir uma ligação forte de longo prazo com os nossos clientes		
Desempenho Gestor no cumprimento do orçamento	Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações:		
	a) O desempenho do gestor é avaliado pelo seu superior, maioritariamente, com base no alcance das metas propostas	5 pontos da escala de Likert 1: Discordo totalmente 5: Concordo totalmente	Libby & Lindsay (2010);
	b) Aos olhos de um superior, o alcance do orçamento constitui um método fiável de avaliação		
	c) As perspetivas de promoção de um gestor dependem fortemente da sua capacidade de respeitar o orçamento		
	d) Aos olhos da gestão de topo, o não alcance do orçamento constitui um fraco desempenho		

Tabela 1 – Medidas Utilizadas

4.5. Commom-method bias

O *commom-method bias* foi analisado com recurso a uma análise fatorial exploratória (Podsakoff & Morgan, 1986). Os resultados desta análise não indicam a presença de um único fator que explique a maioria da variância dos dados. A análise fatorial exploratória resultou em 11 fatores com *eigenvalues* acima de 1, com o primeiro fator a explicar cerca de 16% da variância – tabela 2. Com base nos resultados obtidos podemos concluir que os dados não sofrem da presença de *commom-method bias*.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,023	16,278	16,278	6,023	16,278	16,278
2	5,028	13,589	29,867			
3	3,494	9,444	39,311			
4	2,945	7,959	47,270			
5	2,775	7,499	54,769			
6	1,903	5,143	59,912			
7	1,776	4,799	64,711			
8	1,670	4,513	69,224			
9	1,339	3,619	72,843			
10	1,219	3,294	76,137			
11	1,152	3,115	79,251			
12	,970	2,622	81,874			
13	,925	2,500	84,373			
14	,757	2,046	86,419			
15	,701	1,893	88,313			
16	,684	1,850	90,162			
17	,599	1,619	91,782			
18	,536	1,449	93,231			
19	,421	1,137	94,368			
20	,370	,999	95,367			
21	,339	,916	96,283			
22	,327	,884	97,167			
23	,242	,655	97,821			
24	,224	,606	98,428			
25	,166	,449	98,876			
26	,130	,351	99,227			
27	,086	,232	99,459			
28	,074	,201	99,660			
29	,051	,138	99,798			
30	,028	,075	99,873			
31	,021	,056	99,929			
32	,016	,043	99,972			
33	,006	,017	99,989			
34	,004	,011	100,000			
35	1,003E-013	1,009E-013	100,000			
36	-1,000E-013	-1,001E-013	100,000			
37	-1,003E-013	-1,008E-013	100,000			

Tabela 2 - Commom-Method Bias

4.6. Non-response bias

De forma a testar a *non-response bias*, as respostas iniciais e as respostas tardias (definidas como os primeiros 75% e os últimos 25% a responder aos questionários) foram comparados em todas as medidas chave do modelo conceptual (Armstrong & Overton, 1977). Não foram assinaladas diferenças significativas entre os respondentes iniciais e tardios.

4.7. Caraterização da amostra

Com base na amostra recolhida é possível verificar em termos de número de trabalhadores que: 17% das empresas possuem até nove trabalhadores, 33% tem entre dez a dezanove, 25% possui entre os vinte e os quarenta e nove colaboradores e 19% entre os cinquenta e noventa e nove. Os restantes 6% distribuem-se de igual forma (3% respetivamente) para as empresas com uma força laboral entre os cem e os duzentos e quarenta e nove, e as empresas com mais de duzentos e cinquenta trabalhadores.

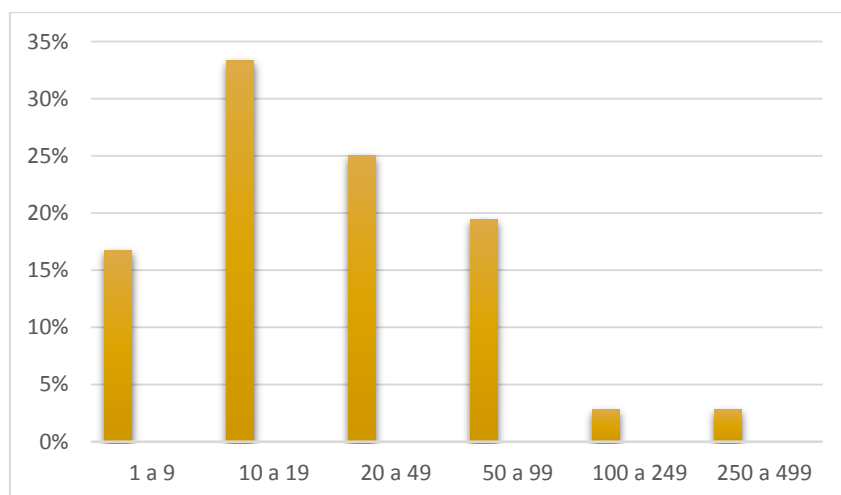


Figura 2- Nº trabalhadores

Da amostra recolhida constata-se que 31% das empresas não possuem mais de 16 anos de atividade. A parcela mais significativa encontra-se no grupo de empresas com idades compreendidas entre os 17 e 28 anos, totalizando 56% da amostra recolhida. Por último, as empresas com 28 ou mais anos de idade perfazem os restantes 13%. A empresa mais nova conta com 6 anos de vida e a mais antiga com 49, com a média de idade a fixar-se nos 21 anos.

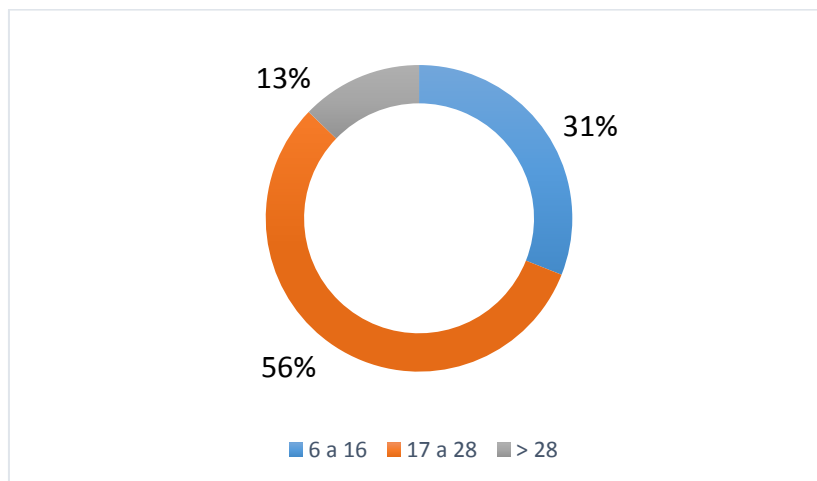


Figura 3 - Anos de atividade

Relativamente ao setor de atividade, as empresas pertencentes ao setor primário constituem 11% da amostra; no setor secundário o valor registado também foi de 11% e os restantes 78% das empresas pertencem ao setor terciário.

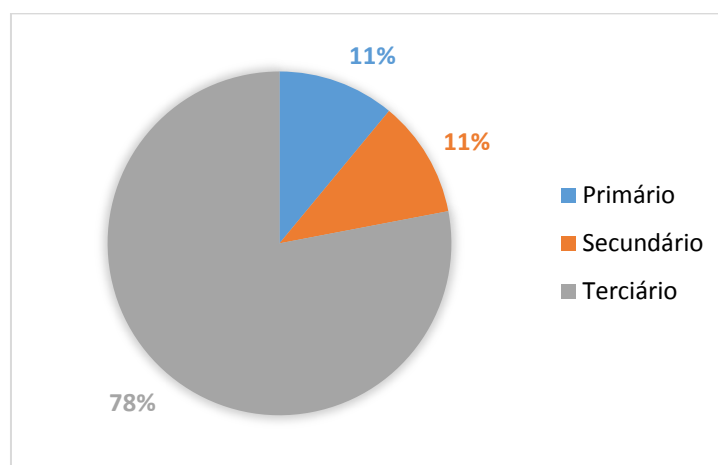


Figura 4 – Setor

O retorno sobre os ativos do ano de 2014 registou os seguintes valores: 3% da amostra registou um retorno inferior a 0%; 25% situou-se entre o intervalo de 0 a 4%; a maior fatia – 60%, registou um retorno entre os 5 e os 10%; 6% das empresas obteve um retorno na ordem dos 11 a 20% e os restantes 6% da amostra conseguiram um retorno maior do que os 20%.

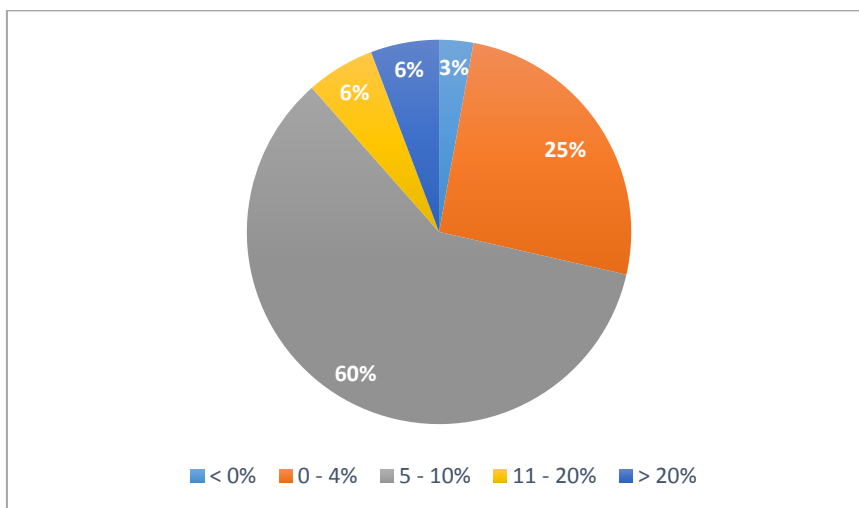


Figura 5 - ROA

O volume de vendas das empresas que constituem amostra em 2014 registou a seguinte distribuição: 16,7% das empresas faturaram até 500 mil euros; 50% faturou entre 500 mil a 2 milhões de euros; 19,4% situou-se entre 2 e os 10 milhões e 13,9% registou valores entre os 10 e os 35 milhões de euros.

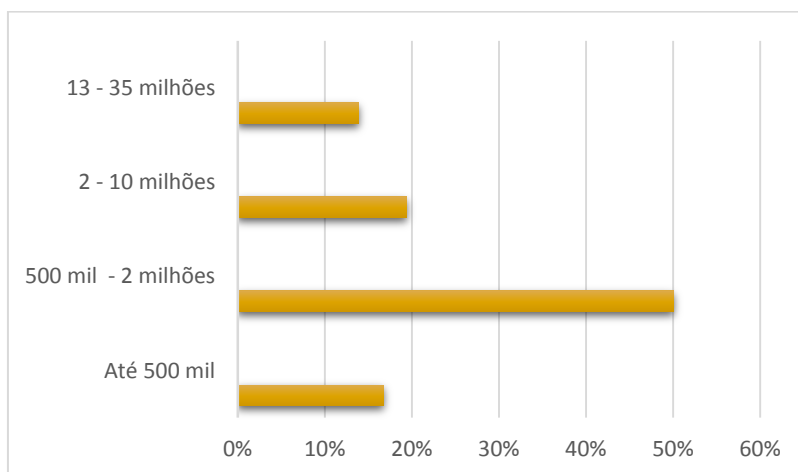


Figura 6 - Volume de vendas

Através da amostra-se obtida conclui-se que a grande maioria das empresa – 94%, utilizam os orçamentos anuais como uma ferramenta de controlo nas suas unidades de negócio e apenas 6% afirmam não o fazer. Quando questionadas sobre a intenção de alterarem a forma como operam na elaboração dos orçamentos anuais 75% afirmaram não pretender levar a cabo qualquer mudança, enquanto os remanescentes 25% afirmam estar dispostos a fazer alterações.



Figura 7 - Utilização de Orçamentos

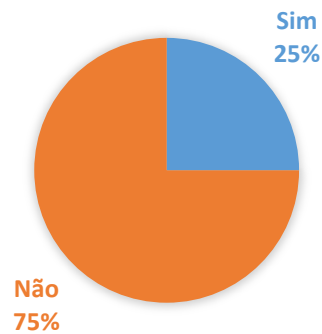


Figura 8 - Pretensão de alterar a orçamentação

Da amostra recolhida constata-se que 36% das empresas levam entre uma a duas semanas a elaborarem o orçamento, enquanto 33% levam até quatro semanas e apenas 8% a necessitam de tempo superior para prepararem os seus. Os restantes 22% afirmam utilizar orçamentos contínuos.

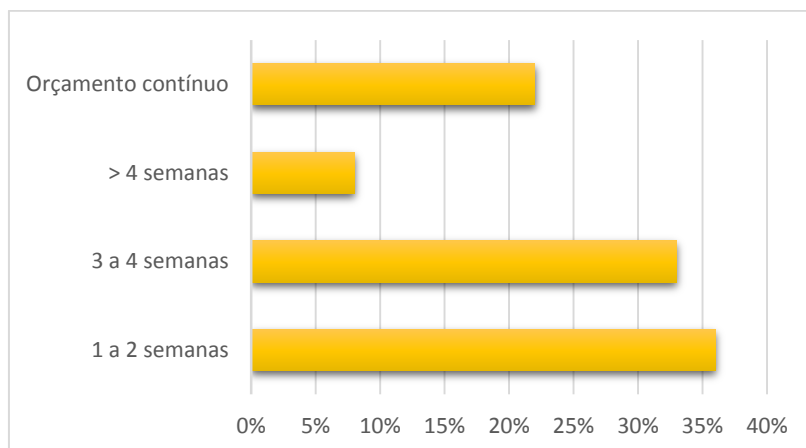


Figura 9 - Duração da orçamentação

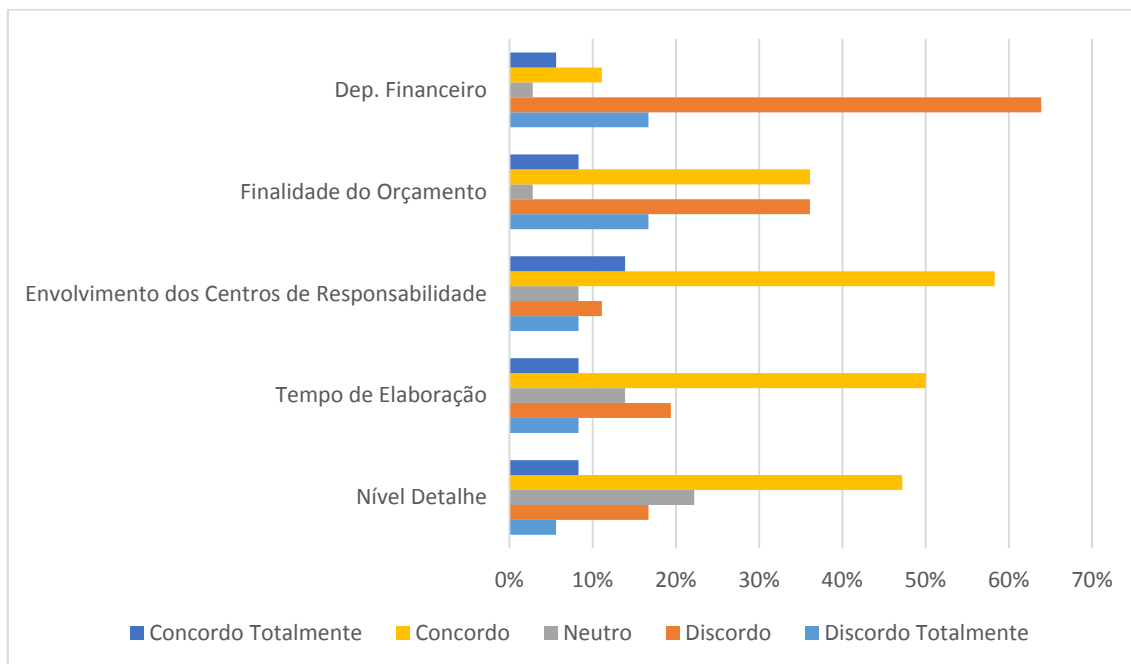


Figura 10 - Nível de detalhe do orçamento

O gráfico acima ilustra a forma como os orçamentos são elaborados nas empresas. Mais de metade das empresas (55%) afirmam que os seus orçamentos são bastantes detalhados, contra 24% que afirmam produzir orçamentos menos rigorosos e 22% situando-se no meio-termo. Paralelamente, 58% dizem demorar várias semanas a desenvolverem os seus orçamentos. Constata-se que a esmagadora maioria da amostra – 72%, envolve todos os centros de responsabilidade na construção do orçamento, contra os 19% que afirmam não o fazer e os restantes 8% da amostra a posicionarem-se como neutros à questão. A envolvimento dos diferentes centros de responsabilidade é sublinhada uma vez que 81% dos questionados afirmam discordar que a área financeira seja o único departamento envolvido na produção dos seus orçamentos. Por fim, 53% da amostra diz que os orçamentos desenvolvidos não servem apenas para dar uma visão geral dos objetivos.

5. Medidas

5.1. Análise descritiva das medidas de análise

Para uma melhor compreensão do trabalho desenvolvido, procedeu-se à análise de estatística descritiva das medidas. É apresentada uma média e desvio padrão dos respetivos itens para cada uma das variáveis incluídas na análise – tabela 3. Procedeu-se também à verificação da consistência interna das variáveis, tendo como base a correlação entre os diferentes itens utilizados para medir o mesmo constructo. Para analisar a consistência interna das variáveis do estudo recorreu-se ao Cronbach Alpha.

Os valores do Cronbach Alpha dos itens utilizados no modelo conceptual encontram-se entre os valores desejados (0.6 e 1) para que a consistência interna seja aceitável (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009; Malhotra, Birks, & Wills, 2012): Incerteza $\alpha=0.683$; Partilha de informação $\alpha= 0.798$; Participação dos trabalhadores $\alpha=0.796$; cultura organizacional do tipo clã $\alpha= 0.852$; cultura organizacional do tipo burocrática $\alpha=0.814$; cultura organizacional do tipo inovadora $\alpha=0.604$; cultura organizacional do tipo orientada para o mercado $\alpha=0.620$; desempenho do gestor $\alpha=0.822$. Com os resultados obtidos pode-se concluir que as escalas são fiáveis e que as medidas têm validade.

Variáveis		Média	Desvio Padrão
Incerteza na elaboração do orçamento	<i>Quando elabora o orçamento, quão fácil é prever a mudança dos seguintes fatores durante o período coberto pelo documento?</i>		
	a) Custos operacionais	4,42	0.7319
	b) Preferências e gostos dos clientes	4,37	0,9305
	c) Desenvolvimentos técnicos ou avanços na indústria	4,44	1,5202
	d) Disponibilidade dos materiais necessários comprados nos fornecedores	4,64	0,8669
	Cronbach Alpha: 0,683		

Partilha de informação sobre o processo de orçamentação	<i>Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações relativamente à implementação da estratégia na sua unidade de negócio</i>		
	a) O processo de orçamentação está explicitamente ligado aos objetivos estratégicos	4,083	0,7319
	b) Estipular o orçamento obriga-nos a falar e refletir sobre a nossa estratégia	4,194	0,6684
	c) Às vezes alteramos a nossa estratégia/tática com base no feedback recebido devido ao processo de orçamentação	4,056	0,5828
	d) Ao longo da orçamentação, é esperado que os gestores identifiquem ações para diminuir o fosso entre o desempenho atual e o planeado	4,333	0,6325
Cronbach Alpha: 0,798			
Participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento	<i>Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações:</i>		
	a) Partilho frequentemente os meus pedidos, opiniões e/ou sugestões sobre o orçamento ao meu superior sem me ter sido requisitado	3,722	0,7411
	b) Possuo muita influência sobre o orçamento final	3,722	0,7015
	c) A minha contribuição para o orçamento é importante	3,944	0,5828
	d) O meu superior pede-me frequentemente opiniões e/ou sugestões quando o orçamento está a ser definido	4,028	0,5063
	e) Ao fornecer informação ao meu superior durante a orçamentação falo sobre as oportunidades e problemas que a organização enfrenta	4,056	0,6299
Cronbach Alpha: 0,796			

Cultura Organizacional	<i>Nas seguintes questões abaixo, indique em que medida concorda ou não com as afirmações apresentadas</i>		
Clã	a) As pessoas nesta organização são leais umas às outras	4,056	0,6299
	b) Existe um sentimento de coesão entre as pessoas que trabalham nesta organização	3,972	0,7362
	Cronbach Alpha: 0,852		
Burocrática	a) A nossa empresa possui muitas regras e políticas	2,611	0,9644
	b) Somos uma organização bastante formal	2,444	0,9984
	c) Todas as ações da organização são fortemente controladas e coordenadas	3,139	1,0994
	Cronbach Alpha: 0,814		
Inovadora	a) Na nossa empresa a criatividade e a inovação são encorajadas	3,472	0,5599
	b) A nossa empresa é recetiva a sugestões e a novas formas de “fazer as coisas”	3,778	0,6808
	Cronbach Alpha: 0,604		
Orientada para o mercado	d) Os gestores desta organização acreditam que a pesquisa de mercado constitui uma ferramenta valiosa	3,722	0,8146
	e) A nossa organização aposta no serviço de apoio ao cliente de forma a garantir uma ligação forte de longo prazo com os nossos clientes	3,639	1,0462
	Cronbach Alpha: 0,620		
Desempenho Gestor no cumprimento	<i>Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações:</i>		
	a) O desempenho do gestor é avaliado pelo seu superior, maioritariamente, com base no alcance das metas propostas	3,722	0,9137
	b) Aos olhos de um superior, o alcance do orçamento constitui um	3,694	0,7863

do orçamento	método fiável de avaliação		
	c) As perspetivas de promoção de um gestor dependem fortemente da sua capacidade de respeitar o orçamento	3,222	0,8656
	d) Aos olhos da gestão de topo, o não alcance do orçamento constitui um fraco desempenho	3,361	0,8993
Cronbach Alpha: 0,821			

Tabela 3 - Análise das Medidas Descritivas Utilizadas

Foi utilizada como medida de performance da empresa o ROA. Este indicador é frequentemente utilizado como medida de performance empresarial (Gerhart & George, 1990; Gomez-Mejia, 1997).

Adicionalmente foram utilizadas como variáveis de controlo o setor de atividade, número de trabalhadores, o número de anos de atividade e o volume de vendas.

5.2. Validade e Fiabilidade das medidas e Avaliação Estrutural

A análise estatística da presente investigação recorreu ao software Partial Least Squares (PLS) do SmartPLS 2.0 M3. Selecionou-se esta opção porque o PLS permite desenvolver Path models complexos para amostras de dimensão reduzida, que é o caso do presente estudo, sem colocar problemas de estimação, e permite estabelecer relações entre variáveis apuradas através de diversos itens (variáveis latentes). Deste modo, de modo a avaliar o modelo PLS obtido, foram seguidos os procedimentos sugeridos por Hulland (1999): primeiramente foi avaliada a fiabilidade e validade do modelo e em seguida o modelo estrutural – Figura 11.

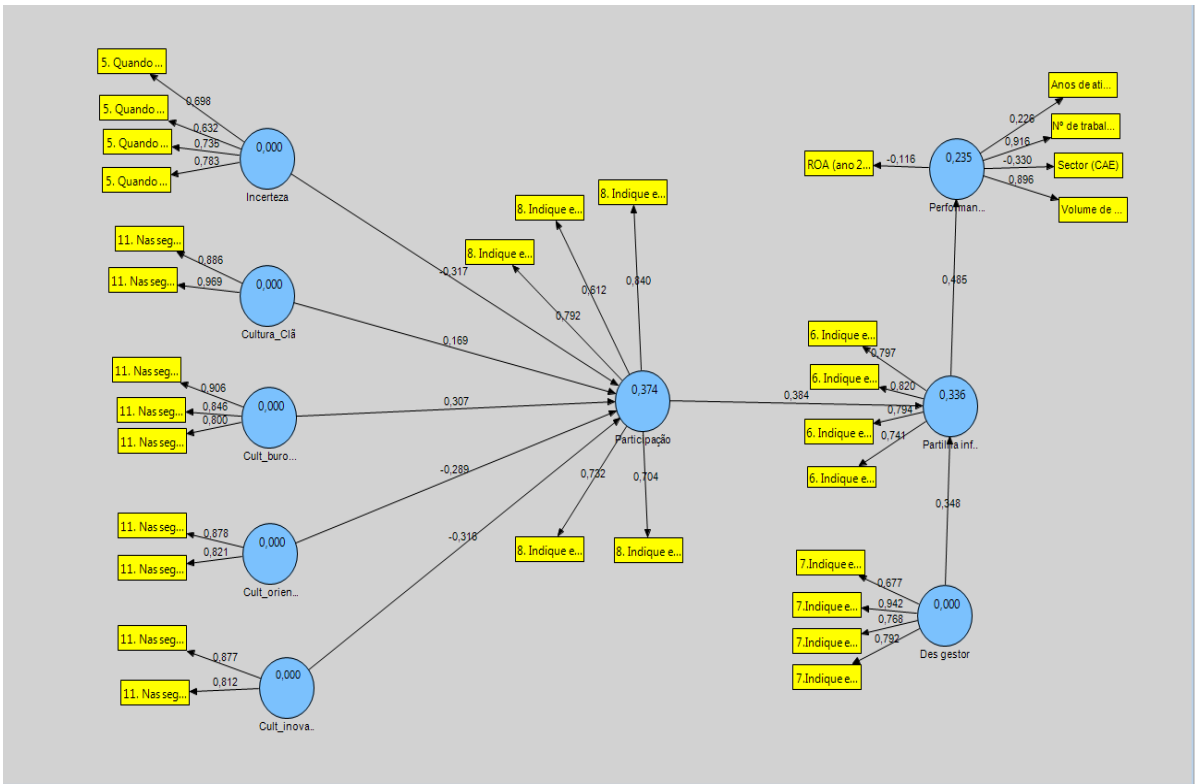


Figura 11 - Modelo Estrutural

5.2.1. Fiabilidade dos itens

Para a avaliação da adequação do modelo procedeu-se à análise individual dos itens que compõem as variáveis. Esta é feita através da observação das correlações simples entre as medidas e os respetivos constructos.

Na literatura (Bagozzi & Yi, 2012) aceita-se *standardized factor loadings* superiores ou iguais a 0.6 indicando que existe mais variância partilhada entre o constructo e as suas medidas que a variância do erro. Todos os itens na tabela abaixo – tabela 4 – possuem loadings superiores ao valor citado, indicando assim que os itens são fiáveis.

	Item de escala	Factor loading	Cronbach Alpha	Composite reliability	AVE	R ²
Incerteza na elaboração do orçamento	<i>Quando elabora o orçamento, quão fácil é prever a mudança dos seguintes fatores durante o período coberto pelo documento?</i>					
	a) Custos operacionais	0.698				
	b) Preferências e gostos dos clientes	0.632				
	c) Desenvolvimentos técnicos ou avanços na indústria	0.735	0.6831	0.8055	0.5103	
	d) Disponibilidade dos materiais necessários comprados nos fornecedores	0.783				
Partilha de informação sobre o processo de orçamentação	<i>Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações relativamente à implementação da estratégia na sua unidade de negócio:</i>					
	a) O processo de orçamentação está explicitamente ligado aos objetivos estratégicos	0.797				
	b) Estipular o orçamento obriga-nos a falar e refletir sobre a nossa estratégia	0.820	0.7984	0.8678	0.6217	0.3361
	c) Às vezes alteramos a nossa estratégia/tática com base no feedback recebido devido ao processo de orçamentação	0.794				
	d) Ao longo da					

	orçamentação, é esperado que os gestores identifiquem ações para diminuir o fosso entre o desempenho atual e o planeado	0.741				
Participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento	Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações:					
	a) Partilho frequentemente os meus pedidos, opiniões e/ou sugestões sobre o orçamento ao meu superior sem me ter sido requisitado	0.840	0.7960	0.8570	0.5480	0.3743
	b) Possuo muita influência sobre o orçamento final	0.612				
	c) A minha contribuição para o orçamento é importante	0.792				
	d) O meu superior pede-me frequentemente opiniões e/ou sugestões quando o orçamento está a ser definido	0.732				
	e) Ao fornecer informação ao meu superior durante a orçamentação falo sobre as oportunidades e problemas que a organização enfrenta	0.704				
Cultura Organizaional	Nas seguintes questões abaixo, indique em que medida concorda ou não com as afirmações apresentadas:					
	a) As pessoas nesta organização são leais	0.886				

Clã	<p>umas às outras</p> <p>b) Existe um sentimento de coesão entre as pessoas que trabalham nesta organização</p>	0.969	0.8523	0.9255	0.8615	
Burocrática	<p>a) A nossa empresa possui muitas regras e políticas</p> <p>b) Somos uma organização bastante formal</p> <p>c) Todas as ações da organização são fortemente controladas e coordenadas</p>	0.906 0.846 0.800	0.814	0.8875	0.7251	
Inovadora	<p>a) Na nossa empresa a criatividade e a inovação são encorajadas</p> <p>b) A nossa empresa é recetiva a sugestões e a novas formas de “fazer as coisas”</p>	0.877 0.812	0.6044	0.8336	0.7149	
Orientada para o mercado	<p>a) Os gestores desta organização acreditam que a pesquisa de mercado constitui uma ferramenta valiosa</p> <p>b) A nossa organização aposta no serviço de apoio ao cliente de forma a garantir uma ligação forte de longo prazo com os nossos clientes</p>	0.878 0.821	0.62	0.8392	0.7231	

Desempenho do gestor no cumprimento do orçamento	Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações:				
	a) O desempenho do gestor é avaliado pelo seu superior, maioritariamente, com base no alcance das metas propostas	0.677			
	b) Aos olhos de um superior, o alcance do orçamento constitui um método fiável de avaliação	0.942	0.822	0.8755	0.6407
	c) As perspetivas de promoção de um gestor dependem fortemente da sua capacidade de respeitar o orçamento	0.768			
	d) Aos olhos da gestão de topo, o não alcance do orçamento constitui um fraco desempenho	0.792			

Tabela 4 - Fiabilidade dos Itens

5.2.2. Validade convergente

Os valores expostos na tabela anterior revelam que todos os valores do Cronbach Alpha encontram-se acima do valor pretendido (0.6), indicando que as são escalas confiáveis e que as medidas têm validade de conteúdo (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009; Malhotra, Birks, & Wills, 2012).

A confiabilidade do constructo pode ser testada recorrendo ao Cronbach Alpha que analisa a fiabilidade através da consistência interna de cada constructo. A fiabilidade compósita (*composite reliability*) avalia a consistência interna de todos os itens que compõem as variáveis. A AVE (variância média extraída) avalia em que medida as variâncias dos itens das variáveis são explicadas pela variável latente.

A *composite reliability* para cada um dos constructos é superior ao valor recomendado de 0.7 (Bagozzi & Yi, 2012). A variância média extraída em cada um dos constructos é superior ao valor de referência de 0.5 (Fornell & Larcker, 1981), significando que pelo menos 50% da variância é explicada pela variável latente.

5.2.3. Validade discriminante

	C.O. Burocrática	C.O. Inovadora	C.O. Orientada para o mercado	C.O. Clã	Desempenho do gestor	Incerteza	Participação dos trabalhadores	Partilha de informação	Performance da empresa
C.O. Burocrática	0.8515	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
C.O. Inovadora	-0.0968	0.8455	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
C.O. Orientada para o mercado	-0.5445	0.1851	0.8503	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
C.O. Clã	-0.1343	-0.1869	-0.2266	0.9281	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Desempenho do gestor	0.3675	-0.1533	0.0352	-0.2602	0.8004	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Incerteza	0.0917	-0.2051	-0.2953	0.0986	-0.1589	0.7143	0.0000	0.0000	0.0000
Participação dos trabalhadores	0.3021	-0.3664	-0.3096	0.2214	0.2546	-0.1214	0.7402	0.0000	0.0000
Partilha de informação	0.3509	-0.1286	0.0418	0.2259	0.4455	-0.1266	0.4721	0.7884	0.0000
Performance da empresa	0.3365	-0.0559	-0.0471	-0.0539	0.0860	0.0437	0.2981	0.4849	1.0000

Nota: Os valores da diagonal da matriz representam a raiz quadrada da AVE.

Tabela 5 - Matriz de Correlações

A validade discriminante é feita de forma a complementar a validade convergente. A validade discriminante compara de que forma os itens utilizados para medir um constructo diferem dos itens utilizados para medir os outros constructos no mesmo modelo. A matriz de correlações mostra as correlações entre os diferentes constructos e inclui na diagonal principal, as raízes quadradas das AVE de cada um dos constructos. Para que exista validade discriminante os elementos da diagonal deverão

ser maiores que os elementos fora da diagonal nas linhas e colunas correspondentes (Fornell e Larcker, 1981). Os dados obtidos satisfazem esta condição.

5.2.4. Avaliação do Modelo Estrutural

Devido à inexistência de uma medida que resuma a qualidade do ajustamento dos modelos no PLS, é recomendada na avaliação do modelo estrutural a utilização do R², ou seja o nível de variância explicada, de cada uma das variáveis dependentes, devendo este ser superior a 0.1 (Falk e Miller, 1992). De acordo com a tabela acima – tabela 5, esta condição é comprovada para cada uma das variáveis endógenas.

5.3. Análise dos resultados

A hipótese 1 estimava que quanto maior a **incerteza** na elaboração do orçamento maior a **participação dos trabalhadores** da elaboração do orçamento não foi suportada (path coefficient (β) = -0.317, t-value = 1.174).

A relação entre a **cultura organizacional do tipo clã** e a **participação dos trabalhadores** na elaboração do orçamento não foi estatisticamente suportada (a Hipótese 2a obteve um *path coefficient* (β) = 0.169 t-value = 1.067).

O efeito negativo exercido pela **cultura organizacional do tipo burocrático** na **participação dos trabalhadores** na elaboração do orçamento não foi estatisticamente suportado (.a Hipótese 2b apresenta um *path coefficient* (β) = 0.307 t-value = 1.693). No entanto, foi encontrado suporte estatístico para a existência de uma influência positiva da cultural organizacional do tipo burocrático na participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento.

A influência positiva da **cultura organizacional do tipo inovadora** na **participação dos trabalhadores** na elaboração do orçamento não foi estatisticamente suportada (Hipótese 2c: *path coefficient* (β) = -0.318 t-value = 1.921). Contudo, foi encontrado suporte estatístico para a existência de uma influência negativa da cultura organizacional do tipo inovadora na participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento.

Contrariamente ao expectável, a **cultura organizacional do tipo orientação para o mercado** evidencia estar negativamente associada a uma maior **participação dos**

trabalhadores na elaboração do orçamento. Deste modo, a Hipótese 2d não foi estatisticamente suportada (*path coefficient* (β) = -0.289, *t-value* = 2.034).

A **partilha de informação dos trabalhadores** na elaboração do orçamento encontra-se positivamente associada à **partilha de informação** durante o processo de orçamentação. Conclui-se, portanto, que a Hipótese 3 é suportada estatisticamente com base nos seguintes valores: *path coefficient* (β) = 0.384 e $p < 0.05$, *t-value* = 1.916).

O **desempenho do gestor** no cumprimento do orçamento influencia positivamente a **partilha de informação** na orçamentação. A Hipótese 4 fica assim suportada (*path coefficient* (β) = 0.348 e $p < 0.05$, *t-value* = 2.012).

A **partilha de informação** sobre o processo de orçamentação influencia positivamente a **performance da empresa**. Deste modo, a Hipótese 5 é suportada estatisticamente tendo um *path coefficient* (β) = 0.485, $p < 0.05$, *t-value* = 1.661.

	Estatística T	Path Coeficient	Suportada
H1: Quanto maior incerteza na elaboração do orçamento maior a participação dos trabalhadores da elaboração do orçamento.	1.174	-0.317	Não
H2a: A cultura organizacional do tipo clã está negativamente associada a uma maior participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento.	1.067	0.169	Não
H2b: A cultura organizacional do tipo burocrático está negativamente associada a uma maior participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento.	1.693	0.307	Não
H2c: A cultura organizacional do tipo inovadora está positivamente associada a uma maior participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento.	1.921**	-0.318	Não
H2d: A cultura organizacional do tipo orientação para o mercado está positivamente associada a	2.034**	-0.289	Não

uma maior participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento.			
H3: A participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento promove a partilha de informação sobre o processo de orçamentação.	1.916**	0.384	Sim
H4: O desempenho do gestor no cumprimento do orçamento influencia positivamente a partilha de informação sobre o processo de orçamentação.	2.012**	0.348	Sim
H5: A partilha de informação sobre o processo de orçamentação influencia positivamente a performance da empresa.	1.661**	0.485	Sim

* $p < .1$; ** $p < .05$, *** $p < .01$; Foi utilizado one-tailed test para todas as hipóteses.

Tabela 6 - Confirmação das Hipóteses

6. Discussão e Conclusão

6.1. Principais resultados

O modelo conceptual foi desenvolvido com vista a analisar o processo de orçamentação, de modo a determinar como a participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento é influenciada pela incerteza na elaboração do mesmo e pela cultura organizacional. Adicionalmente o modelo desenvolvido pretendeu determinar como a participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento e o desempenho dos gestores no cumprimento do orçamento afetam a partilha de informação sobre o processo de orçamentação e o conseqüente impacto na performance empresarial.

Uma vez aplicado o questionário e testadas as hipóteses, constatou-se que algumas premissas não foram suportadas. Concluiu-se que, ao contrário do que foi inicialmente proposto, um maior nível de incerteza percebida não influencia positivamente o nível de participação orçamental dos trabalhadores. De acordo com Kyj & Parker (2006), situações de significativa incerteza podem tender a estimular uma orçamentação participativa de forma a reduzir “incertezas” na forma de atuação. Deste modo, em contextos de relativa incerteza seria expectável que a participação de todos fosse estimulada para produzir orçamentos mais rigorosos e que refletissem as reais necessidades do negócio. Contudo, os resultados obtidos não permitiram confirmar esta premissa. A falta de suporte para esta hipótese poderá estar relacionada com o facto de em situações de incerteza os gestores sentirem necessidade de centralizar a tomada de decisão orçamental, de forma a agilizar o processo e a garantir que as empresas conseguem responder de forma rápida às mudanças verificadas no ambiente externo. Uma vez que a participação orçamental exige que lhe seja dedicado tempo, a centralização da tomada de decisão sobre o processo orçamental, permite uma rápida mobilização e resposta atempada a mudanças aceleradas na envolvente.

O conjunto de Hipóteses 2 estipula o tipo de relacionamento das diferentes culturas organizacionais com a participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento. As primeiras duas hipóteses (2a e 2b) estimavam que culturas organizacionais mais fechadas (clã e burocrática) se encontrassem negativamente associadas a uma maior

participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento, enquanto nas organizações com culturas mais abertas (orientada para o mercado e inovadora) era expectável que as mesmas estivessem positivamente associadas a uma maior participação dos trabalhadores. Surpreendentemente, a cultura organizacional do tipo burocrático evidenciou estimular positivamente a participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento, enquanto as culturas organizacionais do tipo inovadora e orientação para o mercado evidenciaram influenciar negativamente o grau de participação dos trabalhadores no processo orçamental. Estes resultados sugerem que culturas organizacionais burocráticas podem utilizar regras e procedimentos comunicacionais já implementados e formalizados na sua estrutura organizacional como um mecanismo de auxílio à participação dos trabalhadores. Por outro lado, culturas mais inovadoras e orientadas para o mercado, que evidenciam uma maior propensão para atender às exigências do mercado, poderão tender a reduzir a participação dos trabalhadores, centralizando a tomada de decisão, em resposta à necessidade de atender rapidamente às exigências do mercado, o que tenderá a estimular a centralização da tomada de decisão para um rápido ajustamento às mudanças. Adicionalmente, culturas orientadas para o mercado com forte recurso à implementação constante de pesquisas de mercados poderão utilizar o feedback relativo às exigências e preferências dos consumidores como fonte de informação privilegiada.

Relativamente à Hipótese 3, a mesma previa que a participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento promove a partilha de informação sobre o processo de orçamentação. Após a análise estatística dos dados recolhidos, conclui-se que esta hipótese é suportada indo ao encontro à revisão bibliográfica feita (Kyj & Parker, 2006; Tsui, 2001). A participação dos trabalhadores constitui uma excelente oportunidade para que diferentes colaboradores partilhem informação privada da atividade que possuem dado que são eles os que melhor conhecem as necessidades da mesma. Daí que numa orçamentação participativa, o colaborador seja estimulado a disponibilizar essa informação em troca da atribuição de recursos que melhor satisfaçam as suas necessidades, quer a nível individual, quer a nível global.

A hipótese seguinte analisou a relação existente entre o desempenho do gestor no cumprimento do orçamento e a partilha de informação sobre o processo de orçamentação. Esta hipótese foi estatisticamente suportada, permitindo concluir que o desempenho do gestor no cumprimento do orçamento influencia positivamente a partilha de informação sobre o processo de orçamentação. Os orçamentos podem ser construídos com várias finalidades sendo a avaliação do desempenho uma

consequência natural. O facto das compensações do gestor se encontrarem diretamente ligadas ao cumprimento orçamental, incentiva o mesmo a reunir e a partilhar internamente o máximo de informação disponível, de modo a tomar as decisões mais ajustadas ao contexto económico que enfrenta, de forma a atingir as metas globais traçadas. A partilha da informação é deste modo estimulada.

Por último, a quinta hipótese que postulava a influência da partilha de informação sobre o processo de orçamentação no desempenho geral da organização foi também estaticamente suportada. Este resultado evidencia que a partilha de informação sobre o processo de orçamentação influencia positivamente a performance da empresa uma vez que esta difusão da informação melhora o conhecimento dos tomadores de decisão, permite a elaboração de planos mais próximos das necessidades reais da organização, reduz os desperdícios, tornando a distribuição dos recursos mais eficaz, e clarifica aos trabalhadores dos diferentes níveis hierárquicos o que lhes é exigido e de que forma os seus esforços contribuem para a performance global da organização. Portanto, mais informação permite operar melhor, ser mais eficaz e eficiente.

6.2. Implicações teóricas para a gestão

Os resultados obtidos com a amostra recolhida permitem verificar que os orçamentos continuam a ser considerados documentos importantes na gestão de uma organização devido às várias facetas que o mesmo pode assumir. Os orçamentos revelam-se como ótimos portadores de informação e constituem boas ferramentas de controlo e avaliação do desempenho. Apesar das várias críticas que se fazem ouvir (Ekholm & Wallin, 2000; Miircino, 2000), os orçamentos ainda gozam de popularidade. A grande maioria das empresas afirmam recorrer aos orçamentos e afirmam não pretenderem proceder a quaisquer alterações num futuro próximo.

Com este estudo fica ainda patente a ligação e impacto positivo entre as variáveis: participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento, partilha de informação sobre o processo de orçamentação e performance da empresa. A participação dos trabalhadores na elaboração dos orçamentos estimula a partilha de informação sobre o processo de orçamentação, permitindo partilhar internamente conhecimento dos colaboradores fundamental para o alcance das metas traçadas pela gestão de topo. Mais informação traduz-se em análises mais completas e detalhadas resultando em orçamentos mais rigorosos e aproximados da realidade que culminam num melhor desempenho global. Portanto, estão criadas as bases para se afirmar que (mesmo

indiretamente) a participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento melhora a performance organizacional, através das sinergias positivas criadas via partilha interna de conhecimento sobre o processo de orçamentação. Fica também demonstrado que a orçamentação constitui um processo que ultrapassa o aspeto quantitativo do mesmo. Deste modo, evidenciou-se que o processo de participação dos trabalhadores na elaboração do orçamento tem impacto na organização a vários níveis exercendo influência não só em variáveis qualitativas como a partilha interna de informação, mas também a um nível quantitativo (performance global).

Os resultados obtidos evidenciam ainda que as culturas organizacionais mais abertas (inovadoras e orientadas para o mercado) nem sempre possuem uma relação positiva ao nível da participação dos trabalhadores no processo de elaboração do orçamento, ao contrário do detetado em culturas organizacionais mais fechadas (burocrática). A centralização da tomada de decisão pode-se verificar com maior intensidade do que seria de expectável em organizações mais direcionadas para o mercado, sendo importante do ponto de vista da gestão investigar e detetar quais os principais mecanismos inibidores de uma maior participação orçamental neste tipo de culturas organizacionais.

6.3. Principais limitações e pistas para investigações futuras

Apesar das conclusões e resultados obtidos, uma das principais limitações da presente investigação reside na reduzida dimensão da amostra obtida. Adicionalmente deve-se ter em conta o facto do presente estudo se estender apenas a empresas portuguesas, limitando assim o poder de generalização a outros contextos económicos. A condução de entrevistas individuais como completo aos inquéritos seria uma importante mais-valia para o estudo na medida em que serviria como um elemento que poderia gerar novas pistas de investigação.

Não obstante as limitações citadas, o estudo feito vem contribuir de forma positiva para o aprofundamento do conhecimento na área de gestão, nomeadamente sobre a temática dos orçamentos num contexto que ultrapassa a visão meramente económica. Demonstrou-se que o processo de elaboração orçamental influencia e é influenciado outras variáveis organizacionais, no entanto seria interessante aprofundar a natureza

das relações existentes entre estas variáveis, bem como o seu impacto em termos de incremento do desempenho organizacional numa perspetiva longitudinal.

Adicionalmente evidenciou-se que as organizações com estruturas mais rígidas estimulam positivamente a participação dos trabalhadores ao contrário de organizações mais abertas. Fica deste modo em aberto a questão da centralização da tomada da decisão. Consequentemente, seria interessante aprofundar e compreender como se comporta o processo da tomada de decisão em organizações com culturas organizacionais mais abertas vs. mais fechadas, e identificar os principais mecanismos organizacionais facilitadores ou inibidores da participação dos trabalhadores no processo orçamental.

Bibliografia

- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2007). *Management Accounting*. Pearson International.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys The Wharton School , University of Pennsylvania Terry S . Overton Marketing Scientist , Merck , Sharp and Dohme. *Journal of Marketing*, 14, 396–402.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8–34.
- Baskerville, R. F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society*, 28(1), 1–14.
- Brockman, B. K. (2006). The Moderating Effect of Organizational Cohesiveness in Knowledge Use and New Product Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 295–307.
- David Levinson, T. J. (1991). *Encyclopedia of world cultures*. G.K. Hall, New York: Boston, Mass.
- Derfuss, K. (2009). The Relationship of Budgetary Participation and Reliance on Accounting Performance Measures with Individual-Level Consequent Variables: A Meta-Analysis. *European Accounting Review*, 18(2), 203–239.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3–22.
- Douglas, P. C., & Wier, B. (2005). Cultural and Ethical Effects in Budgeting Systems: A Comparison of U.S. and Chinese Managers. *Journal of Business Ethics*, 60(2), 159–174.
- Eduardo, C., & Lavarda, F. (2011). Cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário. *Revista de Contabilidade E Organizações*, 5(13), 4–19.
- Ekholm, B.-G., & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead? *European Accounting Review*, 9(4), 519–539.
- Ferreira, M. P., Reis, N. R., & Serra, F. R. (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as Economias Emergentes*. Lidel.
- Fleming, M. M. K. (1995). A budget model for a small manufacturing firm. *Society for Engineering & Management Systems*.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluation Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39 – 50.
- Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2010). “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 444–461.
- Gainer, B., & Padanyi, P. (2005). The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: Implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research*, 58(6), 854–862.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, pp. 663-691.
- Goddard, A. (1997). Organizational culture and budget related behavior: A comparative contingency study of three local government organizations. *The International Journal of Accounting*, 32(1), 79–97.
- Gomez-Mejia, L., Palich, L. 1997. Cultural diversity and the performance of multinational firms. *Journal of International Business Studies*, 28(2): 309-335
- Hall, E. T. (1977). *Beyond Culture*. Anchor Books.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall;
- Hansen, S. C., & Stede, W. a. Van Der. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415–439.
- Henri, J.-F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77–103.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hulland, J. S. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(4), 195–204.
- Hunt, S. D., Sparkman Jr, R. D., & Wilcox, J. B. 1982. The pretest in survey research: issues and preliminary findings. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 19(2): 269-273.
- Jackson, S. (2011). Organizational culture and information systems adoption: A three-perspective approach. *Information and Organization*, 21(2), 57–83.
- Jensen, C., & Meckling, H. (1976). THEORY OF THE FIRM: MANAGERIAL BEHAVIOR , AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE I . Introduction and summary In this paper WC draw on recent progress in the theory of (1) property rights , firm . In addition to tying together elements of the theory of e. *Financial Economics*, 3, 305–360.

- Joseph, G., Laureen, A., Sean, A., & Geoffrey, B. (2002). Using budgets for performance evaluation: Effects of resource ... *The Accounting Review*, 77(4), 847 – 865.
- Kyj, L., & Parker, R. J. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 27–45.
- Lau, C.-M., & Ngo, H.-Y. (1996). One country many cultures: Organizational cultures of firms of different country origins. *International Business Review*, 5(5), 469–486.
- Lenard Huff, L. K. (2005). Is collectivism a liability? The impact of culture on organizational trust and customer orientation: a seven-nation study. *Journal of Business Research*, pp. 96 - 102.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56–75.
- Marginson, D., & Ogden, S. (2005). Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 435–456.
- Malhotra, N. K., Birks, D. F., & Wills, P. (2012). *Marketing Research: An Applied Approach*. Marketing Research.
- Miircino, B. G. R. (2000). Obliterate Traditional Budgeting. *Financial Executive*, (December), 29 – 31.
- O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2007). Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 868–887.
- Philip M. Podsakoff, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal Of Management*, pp. 531 - 544.
- Scheuch, E. K. (1996). *Theoretical implications of comparative survey in research: why the wheel of cross-cultural methodology keeps on being reinvented*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.
- Schlosser, F. K., & McNaughton, R. B. (2007). Individual-level antecedents to market-oriented actions. *Journal of Business Research*, 60(5), 438–446.
- Shields, J. F. S. M. D. (1998). Antecedents Of Participative Budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49–76.
- Simons, R. (1988). Analysis of the organizational characteristics related to tight budget goals. *Contemporary Accounting Research*, 5(1), 267–283.
- Sørensen, J. B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70–91.
- Tsui, J. S. L. (2001). The impact of culture on the relationship between budgetary participation, management accounting systems, and managerial performance:

An analysis of Chinese and Western managers. *The International Journal of Accounting*, 36, 125–146.

Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(3), 290–306.

Apêndice

Questionário

1. Utiliza os orçamentos como uma ferramenta de controlo na sua unidade de negócio?
2. Pretende fazer alguma alteração no seu sistema de orçamentação nos próximos dois anos?
3. Em média, quantas semanas leva para que o orçamento anual seja finalizado?
 - a) Diga o número de semanas_____
 - b) Não aplicável porque usamos um orçamento contínuo_____
4. Explícite o nível de concordância com as seguintes afirmações:
(1 – 0; 2 – Discordo; 3 – Neutro; 4 – Concordo; 5 – Concordo fortemente)

	1	2	3	4	5
Na minha unidade de negócio o orçamento é muito detalhado					
Na minha unidade de negócio o orçamento demora semanas a preparar					
Na minha unidade de negócio a preparação do orçamento envolve todos os centros de responsabilidade e os seus responsáveis					
O orçamento produzido serve apenas para dar uma visão geral dos resultados					
A elaboração do orçamento envolve apenas a área financeira					

5. Quando elabora o orçamento, quão fácil é prever a mudança dos seguintes fatores durante o período coberto pelo documento?

(1 = Fácil de prever; 2 = Relativamente fácil; 3 = Relativamente difícil; 4 = Difícil de prever; 5 = Impossível de prever)

	1	2	3	4	5
Ações da concorrência (preços, novos produtos/serviços etc)					
Receitas do negócio					
Custos operacionais					
Preferências e gostos dos clientes					
Desenvolvimentos técnicos ou avanços na indústria					
Disponibilidade dos materiais necessários comprados nos fornecedores					

6. Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações relativamente à implementação da estratégia na sua unidade de negócio:

(1 – Discordo fortemente; 2 – Discordo; 3 – Neutro; 4 – Concordo; 5 – Concordo fortemente)

	1	2	3	4	5
O processo de orçamentação está explicitamente ligado aos objetivos estratégicos					
Estipular o orçamento obriga-nos a falar e refletir sobre a nossa estratégia					

Às vezes alteramos a nossa estratégia/tática com base no feedback recebido devido ao processo de orçamentação					
Ao longo da orçamentação, é esperado que os gestores identifiquem ações para diminuir o fosso entre o desempenho atual e o planeado.					

7. Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações:

(1 – Discordo fortemente; 2 – Discordo; 3 – Neutro; 4 – Concordo; 5 – Concordo fortemente)

	1	2	3	4	5
O desempenho do gestor é avaliado pelo seu superior, maioritariamente, com base no alcance das metas propostas.					
Aos olhos de um superior, o alcance do orçamento constitui um método fiável de avaliação					
As perspectivas de promoção de um gestor dependem fortemente da sua capacidade de respeitar o orçamento					
Aos olhos da gestão de topo, o não alcance do orçamento constitui um fraco desempenho					

8. Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações:

(1 – Discordo fortemente; 2 – Discordo; 3 – Neutro; 4 – Concordo; 5 – Concordo fortemente)

	1	2	3	4	5
Através da orçamentação, partilho a minha visão com o meu superior sobre a situação na minha área de responsabilidade					
Ao fornecer informação ao meu superior durante a orçamentação falo sobre as oportunidades e problemas que a organização enfrenta					
Partilho frequentemente os meus pedidos, opiniões e/ou sugestões sobre o orçamento ao meu superior sem me ser sido requisitado					
Possuo muita influência sobre o orçamento final					
A minha contribuição para o orçamento é importante:					
O meu superior pede-me frequentemente opiniões e/ou sugestões quando o orçamento está a ser definido					

9. Indique em que medida concorda ou discorda com as afirmações abaixo em relação ao que acredita ser o nível de liberdade que possui para agir.
(1 – Discordo fortemente; 2 – Discordo; 3 – Neutro; 4 – Concordo; 5 – Concordo fortemente)

	1	2	3	4	5
Tenho o poder de me preocupar com questões, mesmo que estas estejam fora da minha área de responsabilidade					
É esperado que me comprometa apenas com as responsabilidades que não irão exigir que ultrapasse o seu nível normal de autoridade					
Não posso rever as minhas responsabilidades / compromissos sem autorização superior					

Espera-se que aja por minha própria iniciativa, adaptando-me rapidamente à situação presente, em vez de reencaminhar tais decisões ao superior					
--	--	--	--	--	--

10. Como acha que é o desempenho da sua empresa face aos seus concorrentes directos? Analisando todos os aspectos, considera que foi:

(1 – Muito mau; 2 – Mau; 3 – Satisfatório; 4 – Bom; 5 – Muito bom)

	1	2	3	4	5	Não sabe
Vendas						
Satisfação dos clientes						
Lealdade						
Retenção de clientes						
ROA						
EBITDA						

11. Nas seguintes questões abaixo, indique em que medida concorda ou não com as afirmações apresentadas.

(1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Neutro; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente)

	1	2	3	4	5
O meu ambiente de trabalho tem uma atmosfera pessoal/familiar					
As pessoas nesta organização são leais umas às outras					
Existe um sentimento de coesão entre as pessoas que trabalham nesta organização					
O estilo de liderança aproxima-se de um mentor					
A nossa empresa possui muitas regras e políticas					

A nossa empresa é estável					
Somos uma organização bastante formal					
Todas as ações da organização são fortemente controladas e coordenadas					
Na nossa empresa a criatividade e a inovação são encorajadas					
A nossa empresa é recetiva a sugestões e a novas formas de “fazer as coisas”					
Somos uma organização com as quais as pessoas se identificam					
Enfatizamos o trabalho de equipa em todos os departamentos					
Atribuímos grandes responsabilidades aos gestores					
Explicamos as razões pelas quais as decisões são feitas					
Damos liberdade suficiente para que os indivíduos abordem o trabalho da sua forma					
Trabalhamos para melhorar a comunicação entre departamentos					
A tomada de decisão é delegada a níveis mais baixos da hierarquia					
Privilegiamos a visão a longo prazo em detrimento do curto prazo					
Comunicamos o impacto do trabalho individual nos resultados gerais					
Valorizamos a eficiência em detrimento do seguimento cego das regras					
Somos uma organização dinâmica					
Somos uma organização que corre riscos					
A criação de valor para o cliente constitui o foco da nossa organização					
Os gestores desta organização acreditam que a pesquisa de mercado constitui uma ferramenta valiosa					
Baseado nas suas decisões, a gestão de topo coloca a satisfação dos clientes como uma					

prioridade da organização					
A nossa organização aposta no serviço de apoio ao cliente de forma a garantir uma ligação forte de longo prazo com os nossos clientes					
A nossa organização trabalha muito pela gestão por objetivos					