



Dissertação

Mestrado em Controlo de Gestão

Práticas de Controlo Orçamental

Estudo comparativo entre PME portuguesas e brasileiras

Fabiene Lima de Oliveira

Leiria, setembro de 2024



Dissertação

Mestrado em Controlo de Gestão

Práticas de Controlo Orçamental

Estudo comparativo entre PME portuguesas e brasileiras

Fabiene Lima de Oliveira

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Dr. Henrique Amado Carvalho, Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria em Portugal e coorientação do Doutor Fábio Chaves Nobre, Professor da Universidade Federal Rural do Semi Árido (UFERSA) no Brasil.

Leiria, setembro de 2024

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha mãe.

Agradecimentos

O presente trabalho resulta de dois anos de dedicação, resiliência e também do apoio de diversas pessoas, que se revelaram essenciais para a sua execução.

Agradeço a Deus pelo privilégio da vida e pela bênção da realização de mais um sonho.

Ao meu orientador e coorientador, Professores Henrique Carvalho e Fábio Nobre, respetivamente, pela disponibilidade e ensinamentos sempre pertinentes e bastante úteis no processo.

Aos meus familiares, especialmente minha mãe (D. Fátima), Thamirys, Leandro e Joaquim, aos meus amigos e amigas, professores e colegas de mestrado, aos companheiros de trabalho pelo apoio e companhia nesta jornada.

Aos respondentes pela disponibilidade e cooperação nas respostas aos questionários.

A todos, meu eterno obrigada!

Resumo

As Pequenas e Médias Empresas (PME) desempenham um papel importante nas economias de Portugal e Brasil, contribuindo significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB) de ambos os países. No Brasil, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as pequenas e médias empresas representam 99% dos negócios brasileiros, além de deter 27% do PIB do país e responderem por mais de 62% dos empregos formais no país. Em Portugal, as PME têm uma presença ainda mais significativa no PIB. De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) e da Comissão Europeia, as PME contribuem com cerca de 60% a 65% do PIB português, representam cerca de 99,9% das empresas no país e são responsáveis por mais de 75% dos empregos no setor privado. O mundo moderno globalizado, as novas tecnologias e a conectividade avançada trazem às PME uma ampla gama de oportunidades, mas também ameaças. Sabemos que as pequenas e médias empresas, apesar de desempenharem um papel importante, são pouco estudadas com relação às suas práticas orçamentais e, em particular, sobre as percepções dos responsáveis pelos orçamentos e controlos orçamentais. A maioria das investigações concentra-se nas grandes empresas, porém com base em uma amostra de 101 empresas de Portugal e Brasil, procuramos esclarecer algumas questões sobre as práticas do controlo orçamental utilizadas pelas PME portuguesas e brasileiras no que respeita se há diferenças na utilização dessas práticas, bem como se há diferenças nas percepções dos administradores dessas empresas. Esta investigação estudou e comparou os fatores que influenciam o controlo orçamental das PME e analisou algumas funções do orçamento como planeamento orçamental, alocação de recursos, avaliação de desempenho e instrumentos de diálogo. A primeira etapa compreendeu uma ampla revisão da literatura, envolvendo a componente teórica e os estudos empíricos, analisando o orçamento, que historicamente têm desempenhado um papel fundamental no controlo de gestão, porém se tornaram objeto de críticas e debates consideráveis e também visando entender melhor a conjuntura das PME na utilização das práticas do controlo orçamental. Numa segunda etapa, foi delineada uma recolha de dados, através da aplicação de um questionário enviado aos responsáveis das PME localizadas em Portugal e Brasil. Na etapa de análise e interpretação dos resultados, por meio de uma abordagem quantitativa e análise descritiva explicativa foi possível concluir os objetivos propostos. Assim, houve rejeição de quatro das seis hipóteses pré-estabelecidas. Dessa maneira, duas hipóteses foram confirmadas, ou seja, tanto quanto os resultados apurados no inquérito realizado permitem concluir, existem diferenças significativas em relação ao grau de importância atribuído ao processo de controlo orçamental e nas percepções dos gestores sobre o tema do planeamento orçamental. Futuramente outros trabalhos devem examinar mais empresas e um tamanho maior de amostragem para obter mais informações. Neste trabalho, apresentamos os resultados de uma investigação com empresas portuguesas e brasileiras de pequena e média dimensão para 1) atualizar a literatura sobre a utilização do orçamento e das práticas do controlo orçamental das pequenas e médias empresas nos dois países, 2) recolher evidências empíricas para avaliar a utilização das práticas do controlo orçamental em empresas de pequena e média dimensão e 3) começar a identificar tendências nas percepções dos responsáveis pelas PME para informar futuras investigações académicas.

Palavras-chave: Orçamento Empresarial, Planeamento, Práticas do Controlo Orçamental, Pequenas e Médias Empresas, Avaliação de Desempenho.

Abstract

Small and medium-sized enterprises play an important role in the economies of Portugal and Brazil, contributing significantly to the Gross Domestic Product (GDP) of both countries. In Brazil, according to Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), small and medium-sized enterprises account for 99% of Brazilian businesses, as well as 27% of the country's GDP and more than 62% of the country's formal jobs. In Portugal, SMEs have an even more significant presence in the GDP. According to data from the National Statistics Institute and the European Commission, SMEs contribute around 60% to 65% of Portugal's GDP, represent around 99.9% of the country's companies and are responsible for more than 75% of private sector jobs. The modern globalized world, new technologies and advanced connectivity bring SMEs a wide range of opportunities, but also threats. We know that small and medium-sized enterprises, despite playing an important role, are little studied with regard to their budgetary practices and, in particular, the perceptions of those responsible for budgets and budgetary controls. Most research focuses on large companies, but based on a sample of 101 companies from Portugal and Brazil, we sought to clarify some questions about the budgetary control practices used by Portuguese and Brazilian SMEs in terms of whether there are differences in the use of these practices, as well as whether there are differences in the perceptions of the directors of these companies. This research studied and compared the factors that influence budget control in SMEs and analyzed some budget functions such as budget planning, resource allocation, performance evaluation and dialogue instruments. The first stage comprised a broad review of the literature, involving the theoretical component and empirical studies, analyzing the budget, which has historically played a key role in management control, but has become the subject of considerable criticism and debate, and also aimed to better understand the situation of SMEs in the use of budgetary control practices. In the second stage, data was collected by means of a questionnaire sent to the heads of SMEs located in Portugal and Brazil. In the analysis and interpretation of the results stage, using a quantitative approach and explanatory descriptive analysis, it was possible to conclude the proposed objectives. Four of the six pre-established hypotheses were rejected. Two hypotheses were confirmed, i.e. the results of the survey allow us to conclude that there are significant differences in the degree of importance attributed to the budget control process and in the perceptions of managers on the subject of budget planning. Future work should examine more companies and a larger sample size in order to obtain more information. In this dissertation, we present the results of an investigation with Portuguese and Brazilian small and medium-sized companies to 1) update the literature on the use of budgeting and budget control practices in small and medium-sized companies in both countries, 2) collect empirical evidence to assess the use of budget control practices in small and medium-sized companies and 3) begin to identify trends in the perceptions of SME managers to inform future academic research.

Keywords: Corporate Budgeting, Planning, Budget Control Practices, Small and Medium-sized Companies, Performance Evaluation.

Lista de figuras

Figura 1 – Do Orçamento Empresarial ao *Beyond Budgeting*

Figura 2 – Comparação das Dimensões das Empresas em Euros

Figura 3 – Comparação por Quantidade de Colaboradores

Figura 4 – Fluxograma das Atividades da Investigação

Figura 5 – Género dos Respondentes

Lista de tabelas

Tabela 1 – Representatividade das Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal

Tabela 2 – Síntese dos Desafios Enfrentados pelas PME

Tabela 3 – Perguntas da Parte II do Questionário

Tabela 4 – Consolidação do Referencial Teórico

Tabela 5 – Cargos dos Respondentes

Tabela 6 – Média de Idade dos Respondentes por Cargo e Género

Tabela 7 – Média de Idade por País

Tabela 8 – Setor de Atividade das Empresas

Tabela 9 – Dimensão das Empresas

Tabela 10 – Tempo de Práticas do Controlo Orçamental

Tabela 11 – Número médio de colaboradores por país

Tabela 12 – Frequência do Orçamento e das Práticas do Controlo Orçamental

Tabela 13 – Tipo de Orçamento Utilizado pela Empresa

Tabela 14 – Intenção sobre as Práticas Orçamentais

Tabela 15 – Tempo Gasto em Tarefas Relacionadas com o Controlo Orçamental

Tabela 16 – Sistema de Incentivos Baseados no Cumprimento de Metas Orçamentais

Tabela 17 – Médias do Grau de Importância do Controlo Orçamental

Tabela 18 – Médias do Grau de Importância por Dimensão

Tabela 19 – Médias da Hipótese 1 (Estatísticas de Grupo)

Tabela 20 – Teste T da Hipótese 1 (Amostras Independentes)

Tabela 21 – Médias da Hipótese 2 (Estatísticas de Grupo)

Tabela 22 – Teste T da Hipótese 2 (Amostras Independentes)

Tabela 23 – Medida KMO e Teste de Bartlett do PLOC

Tabela 24 – Variância Total Explicada do PLOC

Tabela 25 – Matriz de Fatores do PLOC

Tabela 26 – Estatística de Confiabilidade do PLOC

Tabela 27 – Medida KMO e Teste de Bartlett do ALRE

Tabela 28 – Variância Total Explicada do ALRE

Tabela 29 – Matriz de Fatores do ALRE

Tabela 30 – Estatística de Confiabilidade do ALRE

- Tabela 31 – Medida KMO e Teste de Bartlett do AVDE
- Tabela 32 – Variância Total Explicada do AVDE
- Tabela 33 – Matriz de Fatores do AVDE
- Tabela 34 – Estatística de Confiabilidade do AVDE
- Tabela 35 – Medida KMO e Teste de Bartlett do INDI
- Tabela 36 – Variância Total Explicada do INDI
- Tabela 37 – Matriz de Fatores do INDI
- Tabela 38 – Estatística de Confiabilidade do INDI
- Tabela 39 – Estatística de Fiabilidade
- Tabela 40 – Médias das Hipóteses 3, 4, 5 e 6 (Estatísticas de Grupo)
- Tabela 41 – Teste de Levene das Hipóteses 3, 4, 5 e 6
- Tabela 42 – Teste T das Hipóteses 3, 4, 5 e 6 (Amostras Independentes)
- Tabela 43 – Demonstrativo dos Resultados do teste T

Lista de siglas

ABB – *Activity Based Budgeting*

ABC – *Activity Based Costing*

AF – Análise Fatorial

AFE – Análise Fatorial Exploratória

ALRE – Alocação de Recursos

AVDE – Avaliação de Desempenho

BB – *Beyond Budgeting*

BBRT – *Beyond Budgeting Roundtable*

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social

BSC – *Balanced Scorecard*

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CAM-I – *Consortium for Advanced Manufacturing-International*

COSEC – Companhia de Seguro de Créditos

CRM – *Customer Relationship Management*

DOI - *Digital Object Identifier*

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

EUA – Estados Unidos da América

EVA – *Economic Value Added*

EPP – Empresas de Pequeno Porte

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

INDI – Instrumentos de Diálogo

IODE-PME – Índice Omie de Desempenho Económico das PME

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

KPI – *Key Performance Indicators*

LSS – *Lean Six Sigma*

MEI – Microempreendedor Individual

MSA – *Measures of Sampling Adequacy*

MPE – Micro e Pequenas Empresas

OBZ – Orçamento Base Zero

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PIB – Produto Interno Bruto

PLOC – Planejamento Orçamental

PME – Pequenas e Médias Empresas

RFB – Receita Federal do Brasil

ROB – Receita Operacional Bruta

SCG – Sistema de Controlo de Gestão

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

TDB – *Tableaux de Bord*

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

UE – União Europeia

VBM – *Value Based Management*

VIA – Variâncias Iguais Assumidas

VNIA – Variâncias Não Iguais Assumidas

Índice

Dedicatória.....	ii
Agradecimentos.....	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Lista de Figuras	vi
Lista de Tabelas.....	vii
Lista de Siglas.....	ix
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Apresentação do Tema.....	3
1.2. Objetivos Geral e Específicos.....	4
1.3. Justificação da Investigação.....	4
1.4. Estrutura do Trabalho.....	6
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	8
2.1. Orçamento.....	8
2.1.1. Conceitos do Orçamento.....	9
2.1.2. Modelos de Orçamento.....	12
2.1.2.1. Orçamento Contínuo.....	14
2.1.2.2. Orçamento Base Zero.....	14
2.1.2.3. Orçamento Flexível.....	15
2.1.2.4. Orçamento por Atividades.....	16
2.1.2.5. <i>Advanced Budgeting e Beyond Budgeting</i>	17
2.1.3. Comportamento, Perceções e Orçamento.....	20
2.1.4. Funções do Orçamento.....	22
2.1.4.1. Função de Planeamento.....	24
2.1.4.2. Função de Alocação de Recursos.....	25
2.1.4.3. Função de Avaliação de Desempenho.....	26
2.1.4.4. Função de Diálogo.....	27
2.2. Vantagens e Desvantagens do Orçamento.....	28
2.3. Controlo Orçamental.....	31

2.4. Pequenas e Médias Empresas.....	34
2.4.1. Características das PME.....	39
2.5. Práticas do Controlo Orçamental nas PME.....	40
2.6. Desafios Enfrentados pelas PME.....	41
2.7. Estratégias para o Crescimento das PME.....	45
2.7.1. Conhecer o Negócio.....	45
2.7.2. Utilizar Ferramentas Estratégicas.....	46
2.7.3. Ter Equilíbrio Financeiro.....	47
2.7.4. Investir em Profissionais Capacitados.....	48
2.7.5. Investir em Tecnologia.....	49
3. METODOLOGIA.....	51
3.1. Modelo de Investigação.....	52
3.2. Metodologia de Recolha e Tratamento dos Dados.....	54
3.3. Constructo da Investigação.....	57
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	62
4.1. Comparação dos Dados dos Respondentes e das Empresas.....	62
4.2. Comparação da Caracterização das Práticas Orçamentais nas Empresas.....	66
4.2.1. Teste T para Igualdade de Médias da Hipótese 1.....	70
4.3. Comparação da Perceção na Utilização das Práticas Orçamentais.....	73
4.3.1. Validade e Fiabilidade dos Modelos de Medição.....	73
4.3.2. Teste T para Igualdade de Médias da Parte III.....	80
4.4. Discussão dos Resultados.....	84
5. CONCLUSÃO.....	86
5.1. Conclusões.....	86
5.2. Limitações e Sugestões para Futuros Trabalhos.....	88
6. REFERÊNCIAS.....	89
7. ANEXOS.....	106
7.1. Anexo 1 – Questionário.....	106
7.2. Anexo 2 – Localização das Empresas Inquiridas.....	110

1. INTRODUÇÃO

O orçamento é uma ferramenta usada para avaliar o desempenho organizacional, segmentado ou individual, bem como para ajudar no processo de tomada de decisões (El-Kassar & Singh, 2019), tornando-o aplicável como procedimento de controlo que afeta o desempenho da empresa. O controlo orçamental é um sistema utilizado pela gestão para comparar as receitas e as despesas previstas com as que são efetivamente realizadas, a fim de verificar se os planos estão a ser seguidos ou se são necessários ajustamentos para melhorar os resultados (Kamau et al., 2017).

O orçamento tem diferentes funções nas organizações contemporâneas (Davidson, 2009). Drury (2018) enumera essas funções, incluindo o planeamento das operações anuais, a coordenação das atividades da organização, a comunicação dos planos, a motivação dos gestores, o controlo das atividades e a avaliação do desempenho dos gestores. Devido ao seu amplo âmbito, a elaboração do orçamento é um fator essencial para o desempenho organizacional. Portanto, não é de surpreender que o impacto do orçamento e das práticas de controlo orçamental sobre o desempenho da empresa tenha despertado grande interesse entre os estudiosos (Lidia, 2015; Pimpong & Laryea, 2016; Laitinen et al., 2016). Na ausência de orçamento, Laitinen et al. (2016) explicam que as organizações sofrem com a subutilização de recursos.

O orçamento é considerado tradicionalmente como o pilar fundamental no processo de controlo da gestão (Hansen et al., 2003) e é uma das principais ferramentas de gestão utilizada para diferentes objetivos segundo Mucci, Frezatti e Dieng (2016). As principais razões para a sua importância são os seus papéis na avaliação, planeamento e controlo (Sivabalan et al., 2009). Conforme Wall et al. (2001), citado por Silva, A. R. (2018) este tornou-se alvo de diversas críticas ao longo do tempo, que surgiram das limitações que foi apresentando nas organizações, essencialmente no que diz respeito à sua adaptação ao ambiente dinâmico dos mercados. Entre as principais críticas encontra-se o facto desta ferramenta se restringir a períodos de planeamento e controlo fixos e inflexíveis, bem como o facto de estar relacionado com um tipo de gestão em que a tomada de decisão é mais centralizada (Leon, Rafferty & Herchel, 2012). O foco em dados históricos e na redução dos mesmos, em vez da preocupação com a criação de valor, sugere que é importante analisar alternativas a esta ferramenta (Hope & Fraser, 2003). Neste sentido, algumas organizações sentiram necessidade de se adaptarem e recorrer a novas ferramentas que surgiram como resposta à problemática relativa ao orçamento.

A inovação impõe desafios à gestão (Bedford et al., 2019), que podem ser gerenciados com mecanismos organizacionais de suporte (Tidd & Bessant, 2015), como o orçamento (Ehkolm & Wallin, 2011). O orçamento é considerado um dos mais importantes mecanismos de controlo e planeamento utilizado pelas empresas (Horngren et al., 2012). Tempos atrás, era visto como incapaz de ser funcional em ambientes de alta incerteza (Hope & Fraser, 2003), principalmente orçamentos anuais tradicionais, que deveriam então ser substituídos por orçamentos contínuos e flexíveis (Hansen, Otley & Van der Stede, 2003). Porém, há quem indique que os orçamentos anuais ainda são úteis (Libby & Lindsay, 2007; Dugdale & Lyne, 2008), além de complementares ao orçamento flexível (Ekholm & Wallin, 2011). Observam-se posições contrastantes em relação à utilidade do orçamento, o que aponta lacunas e oportunidades de investigação (Sponem & Lambert, 2016; Henri et al., 2019).

Enquanto o orçamento garante um planeamento prudente do desempenho futuro de uma organização (Gooneratne & Hoque, 2016), o controlo orçamental oferece estruturas que permitem à gestão comparar os resultados reais com as metas e implementar medidas corretivas quando ocorrem desvios (Cohen & Karatzimas, 2011; Mohamed et al., 2016). Essa compreensão do controlo orçamental motivou maior curiosidade entre os académicos (ver, por exemplo, Frow, Marginson & Ogden, 2010; Dunk, 2011; Kerosi, 2018). No entanto, os estudos sobre as práticas de controlo orçamental geralmente estudam grandes empresas em detrimento de organizações menores.

As Pequenas e Médias Empresas (PME) têm uma função muito importante para o desenvolvimento económico e social, desempenhando um papel significativo no aumento do rendimento nacional, proporcionando receitas fiscais e emprego na generalidade das economias em diversos países. Neste contexto, as PME assumem um papel importantíssimo no crescimento e desenvolvimento económico, visto que se adaptam mais facilmente às mudanças na economia, motivadas pelo fenómeno da globalização e pelo aumento da concorrência, porque têm vindo a demonstrar grande capacidade de inovar com recurso a tecnologias avançadas, porque procuram novos nichos de mercado e porque podem ter uma relação mais personalizada com os clientes, capacidades que não estão ao alcance das grandes empresas (Mações, 2018).

1.1. Apresentação do Tema

Segundo Lunkes (2011) a necessidade de planejar e orçamentar é tão antiga quanto a humanidade (desde sempre foi preciso prever quantidades de alimentos para invernos longos). “O orçamento empresarial é um dos instrumentos mais utilizados para a gestão e tomadas de decisões em empresas de diversas dimensões, setores e regiões do mundo” (Chapman & Kihn, 2009; Covaleski et al., 2003; Libby & Lindsay, 2010; Malmi & Brown, 2008; *apud* Mucci, Frezatti & Dieng, 2016). Apesar da sua importância, essa ferramenta enfrenta desafios no ambiente corporativo, devido às incertezas, novas tecnologias e a alta competitividade.

A atenção ao tema tem sido dada maioritariamente às grandes empresas, sendo que os dados e as informações sobre as PME são menos aprofundados (Waheed & Siddiqui, 2019) e quanto à investigação sobre orçamento, a maioria enfatizou o orçamento de empresas complexas e grandes ou em países desenvolvidos. Por exemplo, Ya'kob et al., (2018) explicaram o amplo uso do orçamento em empresas de grande e média dimensão no Reino Unido por meio de uma investigação com 150 empresas.

No entanto, não foram alocadas muitas informações ou dados para pequenas e médias empresas ou nos países em desenvolvimento. As descobertas e os resultados insuficientes causaram deficiência nos modelos conceituais atuais sobre as PME. Este trabalho dará uma atenção especial às pequenas e médias empresas e às suas práticas orçamentais.

A opção por delimitar este estudo às PME fundamenta-se na sua importância para a maioria das economias, designadamente para as economias portuguesa e brasileira, sobretudo se se considerar os postos de trabalho que aquelas criam e a percentagem de volume de negócios que representam para a economia.

Em suma, neste trabalho pretende-se compreender o uso de práticas orçamentais nas empresas de pequena e média dimensão de dois países com realidades diferentes (Portugal e Brasil), e compreender as tomadas de decisões por parte dos seus gestores, confrontando a possibilidade de utilizar, melhorar ou abandonar o orçamento. Para tanto, definiu-se a seguinte questão central: **Há diferenças entre as práticas de controlo orçamental utilizadas pelas PME portuguesas e brasileiras, bem como nas perceções dos gestores quanto ao uso dessas práticas?**

1.2. Objetivos Geral e Específicos

Neste trabalho será apresentado o resultado da investigação realizada em empresas de pequena e média dimensão em Portugal e no Brasil, objetivando responder se existem diferenças entre as práticas de controlo orçamental utilizadas, ou seja, será examinado e comparado como é a utilização do orçamento e das práticas de controlo orçamental em ambos os países.

Além do objetivo geral, esta investigação tem os seguintes objetivos específicos:

a) Investigar as perceções gerais dos responsáveis pelo orçamento, as visões e os usos do controlo orçamental, bem como seus planos para o orçamento no futuro;

b) Destacar a importância das PME no desenvolvimento económico e social dos países, investigando como as práticas de orçamento e controlo orçamental podem ser aplicadas e adaptadas para beneficiar estas organizações específicas;

c) Identificar novas ferramentas e práticas de gestão que podem substituir ou complementar o orçamento tradicional, melhorando a capacidade das organizações em criar valor e responder às mudanças do mercado;

d) Atualizar a literatura sobre Planeamento e Controlo Orçamental tanto em Portugal como no Brasil, na tentativa de identificar caminhos para investigações futuras, examinando os fatores associados às avaliações do valor geral do controlo orçamental e outros resultados importantes relativos às pequenas e médias empresas.

1.3. Justificação da Investigação

O controlo orçamental é uma ferramenta de gestão que permite uma visão futura da empresa e portanto, as práticas utilizadas pelos gestores e responsáveis pelas empresas são fundamentais para a tomada de decisão, evitando o mau uso dos recursos e resultando na otimização dos resultados.

De acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as pequenas e médias empresas representam 99% das empresas existentes no Brasil, sendo responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) e por 62% dos empregos de carteira assinada do país (Revista Exame, 2021). Os dados do Portada relativos a 2023 indicam que as PME portuguesas na sua totalidade representam 99,9% das unidades empresariais do país, criando cerca de 75% dos empregos privados e realizando mais de metade

do volume de negócios (56,4%). Dessa forma, percebemos que o grau de importância e representatividade dessa categoria é muito grande e por isso procuramos esclarecer algumas questões sobre o controlo orçamental com base numa amostra de empresas de ambos os países.

Esta necessidade parece ainda mais premente quando se considera que a maior parte do limitado trabalho existente sobre as práticas orçamentais nas PME (tanto nos mercados desenvolvidos como nos emergentes) se centra no papel das variáveis relacionadas com a empresa, tais como a dimensão da empresa, a idade da empresa ou a orientação estratégica, como variáveis explicativas. Embora estas variáveis sejam provavelmente importantes, não são as empresas que decidem e agem, pois são os gestores que decidem se adotam orçamentos e como os utilizam (Felin & Foss, 2005; Johnson et al., 2007) e provavelmente diferem nas suas características, nomeadamente, a sua educação, idade e personalidade. Dado o pequeno número de níveis hierárquicos nas PME em comparação com as empresas de maior dimensão, as diferenças nessas características podem ter uma importância significativa num contexto de PME para a adoção de orçamentos e a intensidade com que os utilizam.

Além disso, como profissional, desempenhei funções nos setores administrativos e financeiros quer de empresas de pequena e média dimensão, quer em grandes empresas. Dessa forma, entendo que existe uma significativa diferença quando o assunto é orçamento e controlo orçamental entre as PME e as grandes empresas. Essa diferença pode ser analisada em alguns aspetos, como por exemplo em relação aos recursos disponíveis, onde as grandes empresas têm mais recursos financeiros e humanos dedicados ao controlo orçamental e possuem departamentos específicos de contabilidade e finanças, com profissionais especializados em planeamento e análise financeira, enquanto as pequenas e médias empresas geralmente têm recursos limitados, onde o controlo orçamental é muitas vezes realizado por uma equipa pequena ou até mesmo por um único profissional, que pode acumular várias funções dentro da empresa, como é o meu caso atualmente.

Outro aspeto muito importante diz respeito aos objetivos. Enquanto o controlo orçamental das grandes empresas está alinhado com estratégias de longo prazo e objetivos corporativos amplos, incluindo crescimento sustentável, expansão de mercado e maximização de valor para os acionistas, o foco das PME pode ser mais imediato, concentrando-se na sobrevivência do negócio, gestão de caixa e estabilidade financeira no curto prazo. Importante mencionar também que as grandes empresas podem ter menos flexibilidade devido à burocracia e aos processos internos complexos. Por seu lado, as PME geralmente são mais ágeis e podem

ajustar seus orçamentos e planos com mais rapidez, respondendo de forma mais imediata às mudanças no ambiente de negócios.

Estas diferenças refletem não só no tamanho e estrutura das empresas, mas também suas prioridades e capacidade de resposta à procura do mercado. Dessa forma, tanto as grandes empresas como as PME têm as suas vantagens e desvantagens. O mais importante é utilizar da melhor forma os recursos disponíveis e acompanhar as mudanças locais e globais, agregando valor ao negócio.

1.4. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em sete capítulos, conforme detalhe apresentado abaixo:

O capítulo 1, que corresponde a esta introdução, traz as principais informações da estrutura da dissertação, contendo a apresentação do tema e sua importância, os objetivos geral e específicos, além da justificação da investigação.

O capítulo 2 apresenta a base teórica, a partir de uma revisão da literatura, procurando identificar, principalmente, bibliografia relevante e, sempre que possível, recente, sobre o estudo em questão. São abordados os temas relacionados com o orçamento, seus conceitos, principais modelos e funções; as práticas do controlo orçamental, suas vantagens e desvantagens, enfatizando a sua utilização em empresas de pequena e média dimensão. A revisão da literatura continua ainda com o enquadramento das PME, a sua definição e principais características por país, demonstrando alguns desafios enfrentados por estas empresas, bem como algumas estratégias para o seu crescimento.

No capítulo 3 são desenvolvidos os procedimentos metodológicos para o alcance dos objetivos do trabalho. Nesta secção são apresentadas a metodologia, as escalas propostas para a realização do estudo e as técnicas estatísticas para a validação das escalas e para os testes de hipóteses. Além disso, apresenta-se a descrição detalhada do questionário feito na parte prática deste trabalho, assim como os instrumentos de análise de dados que foram utilizados.

O capítulo 4 apresenta o detalhe e os resultados do estudo realizado, com os comentários pertinentes e as análises referente a devolutiva do inquérito feito, assim como a apresentação e validação do modelo de investigação respeitando as divisões que o constituem, concluindo com o teste de hipóteses e a discussão dos resultados.

No capítulo 5 são apresentadas as conclusões em relação aos resultados alcançados da análise dos dados, sendo apontadas as limitações e sugestões para investigações futuras.

Os capítulos 6 e 7 tratam das referências bibliográficas e dos anexos, respectivamente.

2. REVISÃO DA LITERATURA

No presente capítulo far-se-á um breve enquadramento teórico dos principais conceitos fundamentais ao desenvolvimento da investigação e que serviram de base à fundamentação das evidências apresentadas.

Primeiramente, serão vistos os fundamentos teóricos do orçamento, seus conceitos, modelos, funções e suas vantagens e desvantagens. De seguida, será apreciado o controlo orçamental. Posteriormente as PME serão caracterizadas em ambos os países da amostragem e será abordado o uso das práticas do controlo orçamental para as pequenas e médias empresas, bem como os principais desafios enfrentados pelas PME e algumas estratégias de crescimento.

2.1. Orçamento

O orçamento empresarial teve sua origem na administração pública e foi utilizado como instrumento de planeamento e controlo das operações empresariais pela primeira vez na Du Pont, nos Estados Unidos, em 1919, segundo Lunkes (2003).

Durante o século XIX, os orçamentos eram considerados como simples instrumentos de fixação de um limite de despesas utilizáveis, exclusivamente, na administração de entidades públicas. No entanto, à medida que o tempo passava e a crescente complexidade dos negócios reclamava métodos administrativos mais apurados, as técnicas de planeamento viram expandidas as suas aplicações, modificando os seus conceitos básicos para métodos sofisticados (Passarelli & Bomfim, 2004).

Os orçamentos desenvolveram-se a partir da década de 1920 para ajudar os gestores a controlar custos e fluxos de caixa. Mais tarde, na década de 1960, tornaram-se contratos de desempenho fixos entre superiores e subordinados e a sua principal preocupação era com a estimativa de receitas e despesas futuras da empresa. Nas décadas seguintes, os orçamentos tornaram-se os principais impulsionadores e avaliadores do desempenho da gestão, sendo considerados elementos-chave para o planeamento, avaliação e controlo de uma organização (Bock, 2002; Réka et al., 2014).

2.1.1. Conceitos do Orçamento

O desenvolvimento das organizações exige recursos, os quais precisam ser planejados e executados durante um período. Nesse sentido, o planejamento e controle orçamental representa uma das atividades essenciais para qualquer organização, tendo em vista a adequada alocação de recursos escassos. Sob essa perspectiva, muitas organizações passam a adotar e utilizar sistemas de controle de gestão para controle financeiro, sendo o orçamento um dos mais utilizados.

Essa ampla aceitação prática faz com que orçamento seja estudado por vários autores (Davila & Wouters, 2005; Uyar & Bilgin, 2011). Chong e Mahama (2014) argumentam que isso é pela necessidade de examinar como os orçamentos são usados interativamente e seus efeitos na prática. Para King et al. (2010), os orçamentos como sistemas de controle de gestão podem influenciar os comportamentos e decisões dos funcionários, traduzindo os objetivos de uma empresa em planos de ação, comunicando os objetivos e fornecendo uma referência para avaliar o desempenho.

Na mesma linha de pensamento, Magner et al. (2006) descrevem que o orçamento é uma ferramenta vital nas organizações para direcionar as atividades e os esforços dos funcionários em direção aos objetivos comuns da organização, ou seja, o orçamento é um mecanismo de comunicação holístico capaz de integrar forças individuais em busca de objetivos comuns organizacionais.

Observa-se que o orçamento desempenha um papel relevante nas organizações para planejar, coordenar atividades, alocar recursos e ser a base para incentivos apropriados (Church et al., 2012). O uso do orçamento permite determinar o desempenho financeiro futuro da empresa, necessário para resolver inúmeras tarefas administrativas (Nazarova et al., 2016).

Quando avaliada como ferramenta de avaliação da performance empresarial, a prática orçamental é defendida por Otley e Pollanen (2000) como específica de cada organização devido aos aspetos culturais e temporais, ou seja, não existem técnicas de avaliação e gestão de desempenho universais. Para os autores, nas últimas décadas, muitas investigações foram desenvolvidas para compreender as influências do controle orçamental na performance de gestão (Otley & Pollanen, 2000).

Para Blocher et al. (2007), um orçamento é o plano operacional de uma empresa; ele identifica os recursos e compromissos necessários para satisfazer as metas da empresa para o período identificado. Os objetivos traçados pela organização tomam como base de acompanhamento o orçamento, sejam dos aspectos financeiros como dos aspectos não-financeiros.

De acordo com Warren et al. (2008), o orçamento engloba três pontos específicos, cada qual com representatividade diante dos processos e atividades desenvolvidas pela empresa. Para os autores "o orçamento envolve o estabelecimento de metas específicas, a execução de planos para atingir essas metas e a comparação periódica dos resultados efetivos com as metas [...]". O estabelecimento de metas para futuras operações foca o momento do planejamento, enquanto o controle das ações com o cumprimento das metas é o foco da administração.

Nos aspectos de planejamento da organização, Warren et al. (2008) afirmam que este não apenas motiva os funcionários a se focarem nas metas, mas também a melhorarem o processo de tomada de decisão, como um todo. Já em relação à administração, os planos orçamentais são utilizados para dirigir e coordenar operações, com o objetivo de atingir as metas estabelecidas.

O orçamento pode ser definido como um instrumento que auxilia nos processos de planejamento e controle organizacionais, como um plano que estabelece necessidades de financiamentos e investimentos para um cenário projetado da empresa. Desse modo, o orçamento proporciona sustentabilidade às organizações diante da competitividade, abertura de mercados e imposição constante de adaptação aos fatores mercadológicos (Lima Filho & Bruni, 2013). São princípios gerais de planejamento organizacional: envolvimento administrativo, adaptação organizacional, contabilidade por centro de resultado, orientação para objetivos, comunicação integral, expectativas realistas, oportunidade, aplicação flexível, reconhecimento do esforço individual e do grupo e acompanhamento (Frezatti, 2009).

Para Frezatti (2007, p. 46), "o orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas". Na afirmação específica, o orçamento é condicionado pelo pilar de sustentação da gestão e uma ferramenta indispensável de auxílio e acompanhamento das metas planejadas e traçadas pelas organizações.

Hansen e Van der Stede (2004) identificam quatro principais características potenciais da prática orçamental da empresa: planeamento operacional, análise de performance, atingimento das metas e formação estratégica. Segundo os autores, o orçamento é um importante sistema de controlo em quase todas as organizações.

Merchant (2012) afirma que um sistema de orçamento é uma combinação de fluxo de informação e processos e de procedimentos administrativos que, geralmente, é parte integral do planeamento de curto prazo e do sistema de controlo de uma organização. Neste mesmo sentido, Padoveze (2010) define orçamento como a expressão formal e quantitativa de planos de curto prazo, ou seja, é caracterizado pela quantificação e mensuração económica das atividades planeadas e programadas para o próximo exercício.

Sob o ponto de vista de conceitos de diferenciados autores, o orçamento é uma importante ferramenta de auxílio à gestão. Quando condicionados aos processos de planeamento, execução e controlo dos processos organizacionais, a função orçamental ganha representatividade pelas diferentes atividades desenvolvidas pelas empresas. Na etapa de planeamento, o orçamento é traçado sob as previsões futuras estabelecidas pela empresa. Na execução dos processos, bem como no controlo dessa etapa, o orçamento exerce função de apoio aos objetivos que devam ser atingidos pela organização em suas práticas operacionais e administrativas quotidianas.

“O orçamento é um instrumento de controlo de gestão que apoia os gestores no alcance dos objetivos definidos e que deve ser elaborado de acordo com o plano operacional da organização” (Jordan et al., 2021, p. 113). Há uma ligação muito forte entre planeamento e orçamento, sendo afinal o orçamento uma ferramenta de implementação da estratégia.

Usualmente, a prática orçamental é desenvolvida para áreas distintas dentro da empresa e para as diversas atividades. Hansen e Mowen (2007) ainda abordam que o sistema orçamental serve como plano financeiro, o qual abrange toda a organização dando à mesma várias vantagens, como por exemplo: força os gestores a planear; fornece informações sobre recursos que podem ser usadas para melhorar as tomadas de decisão; ajuda no uso de recursos e empregados para estabelecer um nível de referência que pode ser usado para a subsequente avaliação de desempenho; e melhora a comunicação e coordenação.

Entre os quatro pontos expostos pelos autores, o orçamento possui como um dos seus objetivos a melhoria constante na comunicação e coordenação empresarial. A partir do momento em que o orçamento é tomado como base para atingir as metas pré-estipuladas, os

fatores comunicativos intrínsecos à organização sofrem um aprimoramento crescente. Ou seja, para que essas metas sejam alcançadas, os indivíduos que compõem as atividades da empresa necessitam de comunicação suficiente para que consigam melhor desempenho nos processos desenvolvidos. Na finalidade de coordenação, o orçamento auxilia os responsáveis pelas atividades organizacionais em controlar as possíveis variações que possam ocorrer antes, durante e após os processos operacionais e administrativos da entidade.

Segundo Padoveze (2010), todo o processo de contabilidade de gestão tem seu ponto culminante, em termos de controlo, no orçamento empresarial. O orçamento é ferramenta de controlo por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores. Pela afirmação de Padoveze, o orçamento possui papel fundamental de auxílio à contabilidade de gestão. É ele que, muitas vezes, demonstra os desvios ocorridos face aos objetivos pré-fixados pela organização. Muitas vezes observado como uma importante ferramenta de gestão, a prática do controlo orçamental dá a base suficiente que a administração necessita no processo de tomada de decisão.

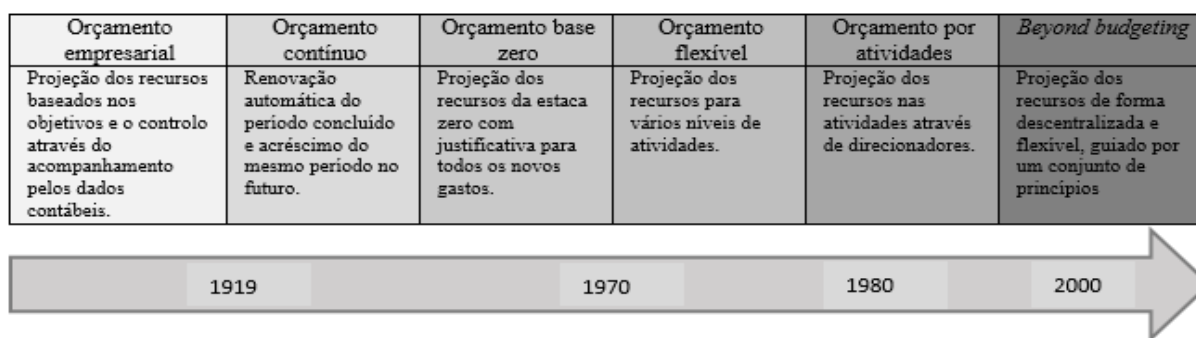
2.1.2. Modelos de Orçamento

Na primeira fase do orçamento predominou o orçamento empresarial, também chamado de orçamento tradicional ou estático, com a projeção dos recursos, baseado na estrutura organizacional. É um plano projetado para atender a um nível de atividade do próximo período (Lunkes, 2011). Porém, apesar do seu amplo uso em ambiente empresarial, o orçamento sempre foi alvo de críticas. As principais dizem que o processo de orçamentação na maioria das empresas é considerado lento e dispendioso e que o orçamento, para além de esconder oportunidades e possibilidades de crescimento, não acrescenta valor às empresas. Welch (2005) *apud* Libby e Lindsay (2010) admitiram que, na verdade, a maioria das empresas cria valor apesar dos seus orçamentos, e não por causa deles.

A fim de amenizar as críticas, investigadores e profissionais têm desenvolvido conceitos mais sistemáticos e alternativos de orçamentação que se adaptem melhor às necessidades do ambiente empresarial moderno.

Com isso, foram surgindo desenvolvimentos face ao orçamento tradicional, tais como: orçamento contínuo, orçamento base zero, orçamento flexível, orçamento por atividades, *advanced budgeting e beyond budgeting*. Na Figura 1 apresenta-se a descrição sintetizada de cada processo, que de seguida se explicar em maior detalhe.

Figura 1 – *Do Orçamento Empresarial ao Beyond Budgeting*



Fonte: Elaboração própria a partir de Lunkes (2011)

É importante ressaltar que, com exceção do método conhecido por *Beyond Budgeting*, as evoluções que ocorreram no processo orçamental não significaram que o método original seja considerado desfasado ou que os conceitos subjacentes deixem de ser válidos. Na verdade, segundo Lunkes (2011), a definição, os objetivos e as características básicas são os mesmos para todos os processos de gestão orçamental, a não ser no caso do *Beyond Budgeting*. No entanto, alguns procedimentos e aspetos são únicos e específicos para cada um dos cinco novos processos que surgiram.

Em relação à importância do orçamento empresarial, Padoveze e Taranto (2009) afirmam que tal processo é o mais comum e o mais utilizado pelas organizações. Tais autores lembram que as várias peças orçamentais são elaboradas a partir da fixação de volumes de vendas e, por meio deles, são determinados os volumes de atividades e setores da empresa.

Dentre as características fundamentais do orçamento empresarial (tradicional) está a não permissão de alterações nos orçamentos departamentais (de receitas e de gastos). Padoveze e Taranto (2009) comentam que a ideia por detrás do “orçamento estático” é ter um conjunto de dados fixados para o próximo exercício que não possa ser alterado. Tais autores afirmam que foi justamente esta característica que gerou polémica e que ocasionou o surgimento de novos conceitos e novas técnicas, que deram origem aos outros métodos.

Apesar da adoção de outros modelos de orçamentos pelas empresas, o orçamento tradicional aparenta não ser totalmente dispensável (Matějka et al., 2020), o que sugere complementaridade dos Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) em ambientes de inovação (Grabner & Moers, 2013; Bedford et al., 2016), e em específico da utilidade dos orçamentos estático e flexível (Ekholm & Wallin, 2000). Estudos anteriores já traziam indícios do

orçamento anual tradicional (estático) ser um antecedente da inovação de processos (Dunk, 2011) e de produtos (Lopez-Valeiras et al., 2016).

2.1.2.1. Orçamento Contínuo

O orçamento *rolling* ou contínuo tem como objetivo principal a atualização periódica do orçamento, considerando sempre o mês em que se encontra, mais onze meses (Lunkes, 2011). Segundo este investigador, este tipo de orçamento está fundamentado em um prazo móvel que se desdobra em função de um período fixo, quando um período chega ao fim, é acrescentado outro ao final do ciclo. De acordo com Voss (2014), no orçamento contínuo são feitas revisões mensais, trimestrais e semestrais para evitar grandes atualizações.

Um ano é um prazo bastante curto de modo que se possa obter melhor exatidão nas operações futuras das organizações, mas longo de forma que o futuro possa ser visto em um contexto mais analítico, conforme exposto por Warren et al. (2008). O orçamento anual é continuamente revisto excluindo as informações do mês que se concluiu e inserindo os dados para o mesmo mês do período seguinte.

Entretanto Gimenez (2009) expõe que este tipo de orçamento não é muito aconselhável para organizações que atuam em segmentos com produtos com ciclos de vida longos ou em mercados mais consolidados. Na mesma linha Feltrim e Buesa (2013) relatam que a desvantagem do orçamento contínuo, resulta do facto de que em cada final de período o orçamento deve ser incrementado e isso acaba a ter um maior cuidado dos envolvidos no procedimento, mas pode resultar em mais tempo consumido o que é uma desvantagem.

2.1.2.2. Orçamento Base Zero

O Orçamento Base Zero (OBZ) também conhecido como orçamento baseado em riscos, teve sua primeira formalização em 1970 no departamento de agricultura dos Estados Unidos. Foi desenvolvido por Peter A. Pyhrr e concretizado com sucesso pela primeira vez em 1970 nas divisões de assessoria e pesquisas da *Texas Instruments* (Gimenez, 2009).

Lunkes (2011) explica que o orçamento base zero projeta as peças orçamentais como se fosse a primeira vez, desconsiderando os eventos passados e não utilizando bases históricas devido combater orçamentos inchados e desalinhados.

Entretanto, Feltrim e Buesa (2013) relatam que este tipo de orçamento elimina o desperdício das atividades que não agreguem valor e separa os custos que são essenciais para a sobrevivência. A desvantagem do OBZ segundo Voss (2014) seria que seu procedimento acaba por exigir um maior envolvimento de todos os gestores, fazendo com que muitos saiam da zona de conforto, na maioria das empresas, ocasionando intrigas e consumo de tempo.

Para Wilhelmi e Kleiner (2016), o OBZ é adequado apenas para alguns itens discricionários de despesas, fazendo com que algumas organizações públicas tenham dificuldade de implementar esse controle orçamental, considerando que alguns itens orçamentados possuem a permissão de que o gestor público flexibilize quanto ao estabelecimento de seu montante, assim como quanto à oportunidade de sua execução.

Conforme mencionado por Voltz et al. (2017), na opinião de especialistas da Deloitte, o sistema de OBZ é mais caro, complexo e demorado do que o orçamento tradicional, podendo ter um custo proibitivo para organizações com recursos limitados, ser muito arriscado quanto ao potencial de poupar gastos, sua execução passa por restrições de tempo do ciclo de orçamento, requer normalmente formação especializada ou pessoal para realizar, podendo ser prejudicial para algumas operações da empresa, bem como prejudicar a cultura organizacional ou a própria marca da empresa.

2.1.2.3. Orçamento Flexível

O orçamento flexível teve origem inicialmente na década de 70 na Alemanha por Kilger e Plaut, englobando dois princípios básicos: controle e cálculo de custo por produto e a diversificação entre custos fixos e variáveis (Lunke, 2011).

A flexibilidade desta tipologia vem da sua capacidade em projetar rendimentos e custos em diferentes volumes de atividades e ao segregar os custos em seus componentes fixos e variáveis (Pontes & Valcácio, 2007). Segundo os autores, a base para elaboração do orçamento flexível é a perfeita distinção entre custos fixos e custos variáveis, enquanto os variáveis irão evoluir de acordo com o volume de atividades, os fixos terão tratamento tradicional.

Na visão de Gimenez (2009), o orçamento flexível é preparado para diversos níveis de atividades na evidenciação do comportamento de receitas, despesas, rendimentos, gastos e fluxo de caixa. Feltrim e Buesa (2013) descrevem que uma vez elaborado o orçamento flexível, o mesmo permite modificações e ajustes entre o que foi fixado e realizado. Porém, Gimenez

(2009) relata como uma provável desvantagem desse modelo o desalinhamento com o fundamento de orçamento que é premeditar o que acontecerá.

Com base nas explicações, percebe-se que o orçamento flexível é um modelo que supre a necessidade de empresas que precisam realizar mudanças nos valores dos recursos financeiros durante o percurso de suas atividades. Segundo Lunkes (2011), no orçamento flexível as oscilações e desvios são controladas e analisadas pelos funcionários da empresa. Ainda de acordo com Lunkes (2011), o fator mais importante no orçamento flexível é que é possível identificar o que está impactando os desvios, se são dos preços de venda, pelo volume de negócios, entre outros, ou até mesmo se foram causados pelo uso apropriado ou não dos recursos.

Van der Stede (2000) identificou que controles orçamentais menos rígidos são fortemente usados e preferidos por empresas que propiciam a estratégia de diferenciação, visto que apresentam melhor sustentação à flexibilidade e mudanças ambientais. Laitinen et al. (2016) mostraram que o uso interativo do orçamento (mais voltado à flexibilidade) possui associação positiva com inovação de produtos.

2.1.2.4. Orçamento por Atividades

Hoji e Silva (2010) definem o orçamento por atividades como um instrumento de alocação dos custos aos níveis de atividades e posteriormente aos produtos e serviços por intermédio dos direcionadores de custos. Nota-se que o orçamento por atividades tem como objetivo alocar recursos relativos a cada atividade operacional da empresa, permitindo que as peças orçamentais sejam supridas minuciosamente conforme as suas necessidades.

De acordo com Vanzella e Lunkes (2006) o orçamento baseado em atividades – ABB (*Activity Based Budgeting*) é um plano quantitativo e financeiro que direciona a empresa a focalizar atividades e recursos visando atingir objetivos estratégicos. O ABB estima o volume dos objetos de custo, direcionadores, atividades e processos de negócio para, posteriormente, projetar recursos como salários e materiais necessários na sua execução. Desta forma, possui relação com o Custeio Baseado em Atividades – ABC (*Activity Based Costing*).

O ABB apresenta diversas vantagens quando comparado a orçamentos tradicionais, porque propicia melhor controlo dos recursos, já que é calculado com base nas demandas previstas das atividades, e é mais flexível do que estes uma vez que permite realizar análise de cenários e verificar rapidamente as alterações na demanda de recursos por atividades decorrentes de mudanças nos objetivos. Além disso, evita gastos desordenados e sem critérios e faz com que as decisões gerenciais e negociações sejam baseadas em factos.

2.1.2.5. *Advanced Budgeting e Beyond Budgeting*

Apesar dessas diversas tentativas de melhorias, ao que parece nenhuma delas chegou a oferecer uma solução completa para os problemas associados ao orçamento empresarial (tradicional). Outro esforço para tentar corrigir as disfunções do orçamento tradicional foi a construção do *Advanced Budgeting*. Esta ferramenta promete: melhoria na qualidade de programação, redução da complexidade dos recursos empregados e orientação à estratégia da empresa com a capacidade de reação antes das mudanças que se produzem ao longo do ano. Tudo isso sem abandonar completamente os processos orçamentais (Gabriel, 2017).

O *Advanced budgeting* é baseado em princípios básicos (os oito princípios de Horvath & Partners) destinados a levar a um replaneamento mais eficaz e mais eficiente. O orçamento, como tal, não é rejeitado, em princípio, como uma ferramenta para controlo, mas está emergindo mais flexível e mais focado em objetivos, reduzindo a sua importância (Horvath & Partners, 2007). Os oito princípios são:

1. Uso de objetivos relacionados com a capacidade de auto ajuste ao invés de objetivos fixos;
2. Foco sobre os indicadores-chave de desempenho ao invés de adotar uma abordagem puramente financeira;
3. Considerar todos os níveis de desempenho, em vez de uma abordagem por áreas ou de toda a empresa;
4. Ter uma abordagem do processo orientada para *output* ao invés de adotar uma abordagem dos tipos custos orientado para *input*;
5. Fornecer objetivos orientados para o *benchmark* em vez de adotar metas (de custos) com uma orientação interna;

6. Usar uma visão dinâmica e contínua em vez de adotar um relatório anual puro;
7. Realizar um sistema integrado em vez de adotar o planeamento estratégico de planeamento estratégico autónomo;
8. Usar os orçamentos e os orçamentos globais com um detalhe relevante (orçamentos para categorias essenciais de custos) em vez de orçamentos detalhados para objetos de todos os tipos.

Os argumentos são de que as mudanças na economia e na sociedade ao longo das últimas décadas fizeram com que alguns procedimentos de gestão considerados como padrão como negociação de metas, planos fixos, avaliação de pessoas, controlos de horários, bonificações e incentivos, orçamentos e comparações “orçamentado versus realizado” fossem questionados se ainda são adequados às empresas modernas (Hope & Fraser, 2003; Player, 2003).

Assim, foi fundada na Europa em 1998 a *Beyond Budgeting Round Table* (BBRT) em resposta à crescente insatisfação e frustração com o orçamento tradicional tendo como objetivo o desenvolvimento de uma alternativa ao processo de orçamentação. A BBRT é uma associação global que abrange um amplo programa de rede das principais organizações, profissionais de negócios, líderes e académicos que faz parte do *Consortium for Advanced Manufacturing-International* (CAM-I). A BBRT expandiu-se para a América do Norte em 2002. A CAM-I é um consórcio de pesquisa aberto a organizações interessadas em avançar seus processos de planeamento e controlo (BBRT, 2016).

Depois de investigação realizada em várias organizações que abandonaram total ou parcialmente seu orçamento, a BBRT desenvolveu um modelo genérico baseado em 12 princípios.

Na organização "ideal" do *Beyond Budgeting* (BB), os 12 princípios foram totalmente implementados. Os seis primeiros princípios dizem respeito à criação de uma estrutura organizacional flexível em que a autoridade é transferida para os colaboradores. Os princípios sete a doze tratam da concepção de um processo de gestão adaptável para uma estrutura organizacional flexível (Hope & Fraser, 2003; De Waal, 2005). Os 12 princípios do *Beyond Budgeting* são:

1. Metas: Definir metas aspiracionais móveis, visando melhoria relativa e não metas anuais, fixas e incrementais.

2. Recompensa: Recompensar o sucesso obtido conjuntamente (equipa), avaliando o desempenho relativo, retrospectivamente e não o cumprimento de metas pré-fixadas, individuais.
3. Planeamento: Transformar o planeamento num processo contínuo, inclusivo e voltado para a ação e não em um evento anual.
4. Recursos: Disponibilizar recursos conforme a procura e não através de alocações orçamentais anuais.
5. Coordenação: Coordenar as interações organizacionais de forma dinâmica, através de mecanismos de mercado e não através de ciclos anuais de planeamento.
6. Controlos: Basear os controlos em indicadores-chave relativos de desempenho, relativos a mercados/pares/períodos anteriores e não através de desvios versus planos.
7. Governança: Basear a governança em valores e limites claros ao invés de regras detalhadas e orçamentos.
8. Desempenho: Promover que “sucesso é vencer em equipa” e em comparação ao mercado ao invés de atingir metas internas e prefixadas “custe o que custar”.
9. Liberdade de Ação: Dar às equipas liberdade, capacidade e autoridade ao invés de exigir aderência aos planos.
10. Responsabilidade: Criar uma rede de pequenas unidades responsáveis por resultados em vez de hierarquias centralizadoras.
11. Foco nos clientes: Focar o esforço de todos em melhorar os resultados dos clientes ao invés de atingir metas internas, previamente negociadas.
12. Informação: Abrir informação para todos ao invés de restringi-la aos que precisam saber e criar hierarquias de acesso de informação.

Além dos princípios, o BB utiliza seis ferramentas para atingir os seus objetivos (Hope & Fraser, 2003). São elas:

1. *Economic Value Added (EVA)* e *Value Based Management (VBM)*, para alinhar as decisões de gestores com as expectativas e interesses dos acionistas.
2. Modelos de *Benchmarking*, em que alinha as metas com as melhores práticas internas e externas e exhibe os resultados.

3. *Balanced Scorecards*, de modo a apresentar um quadro estratégico para as decisões e fornece indicadores que dizem aos gestores se os objetivos estratégicos estão sendo atendidos.

4. Gestão baseada em atividades para dar informação aos gestores sobre as causas dos custos, para os apoiar na compreensão das contribuições de resultados de produtos, canais de distribuição ou clientes.

5. Ferramentas de *Customer Relationship Management* – CRM, com foco em ações de gestão para conhecer e satisfazer os clientes.

6. Sistemas de informação e *Rolling Forecasts* para fornecerem dados e gerar prognósticos que ajudarão os gestores a tomar decisões orientadas para o futuro.

É importante salientar que para implementar um novo modelo de orçamentação ou de gestão numa empresa, vários fatores deverão ser levados em conta, como a complexidade e dinamismo do seu ambiente ou o estado do seu sistema de planeamento existente. Para Rickards (2006), quanto maior a mudança, menos empresas serão potencialmente candidatas a utilizar esse novo modelo.

No entanto, ainda se têm muitas dúvidas sobre o *Beyond Budgeting*. Sandalgaard e Nikolaj Bukh (2014), por exemplo, levantam a seguinte questão: O que explica que os orçamentos sejam ainda amplamente utilizados se eles são considerados inadequados para o ambiente de negócios atual? Além disso, questiona-se também se os princípios do BB são universalmente adotáveis ou certas circunstâncias impedem a implementação das suas técnicas básicas.

2.1.3. Comportamento, Percepções e Orçamento

Aspetos como responsabilidade de desempenho, delegação de funções, liderança, motivação e gratificações são princípios defendidos pelos investigadores da abordagem BB (Hope & Fraser, 2001). Todas essas características relacionam-se diretamente com o comportamento humano dentro das empresas.

Warren et al. (2008) afirmam que no processo orçamental, são estabelecidas diferenciadas metas empresariais, tanto individuais, quanto de equipa. Quando as metas orçamentadas forem inatingíveis, facilmente atingíveis ou gerar conflitos entre empresa e objetivos dos empresários, a organização poderá sofrer problemas de comportamento humano.

São as denominadas metas conflitantes. Segundo os autores, meta conflitante é uma situação em que os interesses individuais são diferentes dos objetivos da empresa. Esse facto ocorre quando os responsáveis pelas diferentes atividades das empresas estabelecem metas individuais aos colaboradores que conflituam com o objetivo geral da empresa. Para tanto, o comportamento humano organizacional pode sofrer algumas alterações não benéficas ao desenvolvimento da empresa.

Hansen e Mowen (2001) classificam os efeitos positivos e negativos do orçamento no comportamento como congruência de objetivos e comportamento disfuncional. Segundo os autores a congruência de objetivos ou alinhamento das metas individuais com as organizacionais ocorre quando “ [...] as metas de gestores individuais estão alinhadas com as metas da organização e o gestor tem o ímpeto de atingi-las” (Hansen & Mowen, 2001). Já o comportamento disfuncional é condicionado ao conflito entre as metas traçadas pela empresa e os objetivos pessoais estipulados pelo indivíduo.

Em contrapartida, quando metas estabelecidas no planeamento estratégico e desenvolvimento dos orçamentos são atingidas, autores como Hope e Fraser (2001) afirmam que os indivíduos envolvidos no processo necessitam ser gratificados para que a motivação agregue características positivas no comportamento organizacional. Frezatti (2007) comenta sobre o objetivo da abordagem apresentada pelos autores, quanto aos aspetos motivacionais e de gratificação como “ [...] reduzir o que os autores chamam de ‘jogo orçamental’, no sentido de atingir metas fixas a todo custo, inclusive abrindo mão de princípios éticos”.

Um dos pontos negativos avaliados na dimensão comportamental do orçamento direciona-se justamente à ausência, em determinados momentos, de atitudes éticas por parte dos indivíduos que objetivam atingir as metas pré-estipuladas. Nesse aspeto específico fica evidente que os incentivos monetários podem, muitas vezes, estimular práticas de conduta questionáveis, gerando desconforto e alterações de comportamento nos indivíduos os quais participam dos objetivos traçados pelo planeamento e orçamento.

Blocher et al. (2007) afirmam que as questões éticas permeiam todos os aspetos do orçamento. Segundo os autores, “os colaboradores podem quebrar o código de ética se a empresa falhar em implantar medidas preventivas para desencorajar a redução da expectativa de desempenho no orçamento”. Tanto na busca por atingir as metas, quanto os objetivos sejam alcançados de modo notório, os aspetos comportamentais e éticos dos indivíduos são alterados em função do orçamento.

Conforme afirmam Hansen e Mowen (2001) um sistema de orçamento robusto motiva o comportamento congruente com os objetivos. Quando atingidas as metas pré-estabelecidas, os incentivos financeiros são um meio utilizado para gratificar e motivar aqueles que participaram do processo. Para os autores as empresas mais bem-sucedidas consideram as pessoas como seu ativo mais importante (Hansen & Mowen, 2001), ou seja, o incentivo pessoal é ainda uma ferramenta estratégica com a finalidade de alcançar as metas planeadas e orçamentadas. Além dos aspetos comportamentais nas práticas orçamentais das empresas, ocorrem também os reflexos culturais nos processos da empresa.

Segundo Gibson et al. (2006) compreender algumas variáveis psicológicas como personalidade, percepção, atitudes e valores, torna-se uma tarefa complexa. Ainda segundo os autores (2006) na comparação entre a força de trabalho de hoje e do passado, nota-se que a atual é bastante diversificada em termos histórico-culturais, valores, habilidades e preparação educacional, ou seja, com o passar dos anos, as características da mão-de-obra das empresas sofreram variadas alterações e cresceram de acordo com as influências e acontecimentos externos e internos às entidades.

2.1.4. Funções do Orçamento

Os estudos indicam que o orçamento empresarial ainda mantém o seu papel de protagonista dentro das empresas (Libby & Lindsay, 2010; Sponem & Lambert, 2010). Talvez pelo facto de ele exercer uma série de funções e se relacionar com diversas etapas do processo de gestão. As funções do orçamento não são padronizadas nem homogéneas, podendo se revelar de diversas formas dentro das organizações (Abernethy & Brownell, 1999; Frezatti et al., 2011; Hansen & Van der Stede, 2004; Sponem & Lambert, 2010). Moores e Yuen (2001) sugerem que as funções do orçamento não são determinadas isoladamente e Shields & Shields (1998) indicam que elas são correlacionadas.

A discussão das múltiplas funções do orçamento empresarial já vem de longa data (Barrett & Fraser, 1977; Churchill, 1984), e os estudos anteriores olharam especificamente para uma função do orçamento (avaliação de desempenho) ou listaram um grupo de funções e focaram em indicar que os papéis do orçamento são determinados de acordo com as características da organização (Hansen & Van der Stede, 2004; Moores & Yuen, 2001), seguindo uma abordagem contingencial.

Hansen e Van der Stede (2004) revelam o dilema e a controvérsia em determinar as funções do orçamento para as organizações e explicam sucintamente quais conceitos fazem parte das quatro funções para o orçamento, subdivididas em foco operacional e a curto prazo (planeamento operacional e avaliação de desempenho) e foco estratégico e a longo prazo (comunicação de metas e formação da estratégia). Inicialmente, a maioria dos estudos sobre o planeamento no contexto do orçamento apontam para o planeamento operacional.

Ekholm e Wallin (2011) destacam duas principais funções para o orçamento: (a) o orçamento como função de planeamento (planeamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais) e (b) o orçamento como função de diálogo (comunicação, criação de consciência, motivação). Com base nessas funções, os autores estudaram a utilidade das funções do orçamento fixo e flexível num contexto de incerteza. Conforme dito anteriormente, existem inúmeras referências na literatura que propõem uma lista de funções para o orçamento empresarial.

De modo complementar, Kihn (2011) sugere que o orçamento é percebido diferentemente por cada indivíduo dentro de uma mesma organização. Para a autora, enquanto algumas interpretações são claras, as variações a nível individual podem ocorrer conforme os significados pessoais e subjetivos que gestores dão às funções do orçamento em sua própria consciência, situacionalidade e corporalidade (Kihn, 2011; Pihlanto, 2003). Os estudos de campo realizados sobre o orçamento revelaram que o orçamento pode ser utilizado para diferentes funções entre os níveis organizacionais (Ihantola, 2006; Lukka, 1988) e gestores de diferentes áreas (Kihn, 2011). Para Kihn (2011), as percepções em relação às funções do orçamento diferem entre cada gestor, alguns expressando significados limitados e outros, amplos, acerca do instrumento.

É difícil estabelecer fronteiras para as funções do orçamento porque estas se sobrepõem ao longo do processo de gestão da organização, mas por outro lado é possível identificar qual ou quais funções estão a ser privilegiadas no exercício da gestão. Inclusive a percepção da importância de cada função pode variar entre gestores e entre áreas de uma mesma organização (Frezatti et al., 2011; Kihn, 2011), ou entre diferentes empresas, dependendo de vários aspetos contingenciais, como estratégia e incerteza do ambiente (Espejo, 2008; Hansen & Van der Stede, 2004; Moores & Yuen, 2001; Piccoli et al., 2014) ou características dos próprios indivíduos (Kihn, 2011).

Defaveri et al. (2019) alegam que o orçamento empresarial desempenha uma gama de funções dentro das organizações, proporcionado assim, análise das diferentes etapas e papéis. Corroborando, Hopwood (2009) debate que as inúmeras finalidades do orçamento possuem o propósito de auxiliar a gestão organizacional no processo de tomada de decisão.

Dessa forma, para esta investigação optou-se por estudar com maior profundidade as funções de planeamento, alocação de recursos, avaliação desempenho e também a função de diálogo, de acordo com a percepção de quem gere as empresas, levando em conta as considerações a seguir:

2.1.4.1. Função de Planeamento

O planeamento orçamental é usado para ajudar os gestores a lidar com as incertezas no ambiente organizacional, provenientes das condições do mercado. A prática do planeamento orçamental é definida como a especificação das ações a serem tomadas para atingir os objetivos organizacionais (Hansen et al., 2001). Assim, o planeamento orçamental requer o estabelecimento de objetivos e metas a alcançar, bem como o reconhecimento das ações necessárias para os atingir (Hansen & Van der Stede, 2004).

Porém, as metas e objetivos não devem ser estabelecidas de maneira que propiciem problemas de comportamentos humanos, ou seja, não podem ser determinados com certa rigidez ou inatingíveis e não muito folgadas, fáceis de atingir, ou ainda, ser uma meta conflituante (Warren et al., 2008). Os investigadores salientam que essa atenção deve ser tomada, pelo facto de que as metas e objetivos vêm para somar no processo de motivação e o aumento do desempenho organizacional.

Destarte, o uso do planeamento orçamental é relevante em todos os períodos em que a organização percorre, porém a sua utilização ganha mais espaço em períodos de crise económica, momento em que acontece queda na procura de produtos e serviços que influenciam na minimização de receitas (Epstein & Manzoni, 2002). Sendo assim, nesses estágios as empresas tendem a profissionalizar e aprimorar seus processos de planeamento orçamentário para manterem-se ativas no mercado (Silva et al., 2017).

A sequência de um processo orçamental, do ponto de vista de Franco et al. (2006) inicia-se com a definição do âmbito e dos objetivos de longo prazo para cada centro de responsabilidade (centro de custos, centro de resultados e centro de investimento) ou departamento de uma organização, sendo condição necessária e obrigatória que disponha de

um responsável com poderes de decisão sobre os custos controláveis, responsabilizando-se pela ocorrência dos mesmos.

Seguidamente é necessário proceder-se à definição das metas, ações e programas de atividades a desenvolver no futuro para garantir a prossecução dos objetivos, traduzindo-se assim num plano de ação ordenado no tempo e devidamente articulado com o propósito da organização. Nesta fase, cada chefe ou responsável de departamento, área funcional ou centro de responsabilidade terá a função de prever e antecipar custos e proveitos futuros fazendo uma previsão dos mesmos, baseando-se em informações históricas já observadas na organização bem como em outras informações das quais tenham conhecimento.

Deste modo, o planeamento deve permitir delinear o futuro da empresa e apresentar as diversas alternativas possíveis a seguir. Terá de ter em conta os objetivos propostos e as ações necessárias, de modo a envolver toda a organização, para que seja resultado de um procedimento participativo (Carvalho, 2023). O planeamento é fundamental para viabilizar o controlo, pois uma das funções do controlo é a comparação do real com o previsto (no planeamento). Ao controlo interessa tanto os aspetos financeiros (encontrados nos orçamentos) como os não financeiros (incluídos nos planos).

2.1.4.2. Função de Alocação de Recursos

O uso do orçamento na alocação de recursos diz respeito à utilização adequada dos recursos financeiros disponíveis, ou seja, ao planeamento da identificação dos planos de despesas com materiais, mão-de-obra e outros (Hansen & Mowen, 2001). Desta forma, de acordo com os investigadores, através da utilização da atribuição de recursos, os gestores podem gerir eficazmente os seus gastos a curto, médio e longo prazo.

Frezatti (2009) destaca que a alocação de recursos é sinónimo de controlo dos recursos financeiros e medida que os gestores evitam desperdícios para garantir a continuidade das atividades operacionais. Neste mesmo sentido, Horngren et al. (2008), abordam que a alocação de recursos é a base para o controlo orçamental, permitindo apropriação dos gastos para se obter clareza com os resultados financeiros.

Segundo Churchill (1984) mencionado por Trocz (2021), a atribuição de recursos está relacionada com a perceção e o reconhecimento pelos gestores do ambiente organizacional no qual a empresa está inserida, bem como do mercado onde atua. Esta perceção e reconhecimento por parte dos gestores são necessários para que possam identificar a melhor forma de alocar os

seus recursos financeiros, decidir sobre os cursos de ação a tomar e estabelecer metas para a organização (Bilk, 2017).

Assim, o uso do orçamento ao longo do percurso da organização como forma de atribuição de recursos destaca-se pela sua capacidade de identificar a melhor forma de alocar os recursos financeiros. No entanto, é importante salientar que em ambientes sujeitos a crises económicas, há uma maior necessidade dos gestores preservarem os recursos financeiros, alocando-os em decisões necessárias para a operacionalidade da organização (Frow et al., 2010). Desta forma, observa-se que as organizações recorrem ao orçamento como função de atribuição de recursos, tendo em vista a continuidade das suas atividades.

2.1.4.3. Função de Avaliação de Desempenho

A utilização do orçamento na avaliação de desempenho permite à organização comparar o seu desempenho com as metas estabelecidas e ajustar as atividades operacionais (Hansen & Van der Stede, 2004). Segundo Jordan et al. (2021), o uso do orçamento com essa finalidade é um processo profundamente enraizado nas organizações devido à sua importância em ajudar os gestores a atribuir números aos valores do empreendimento. Além disso, de acordo com os autores, o processo de avaliação de desempenho é essencial para gerar interpretações coerentes na tomada de decisões.

Nesse sentido, Merchant (2007) relata que no processo de orçamentação, assim que o orçamento é aprovado pelos responsáveis, o mesmo deve conter as metas e objetivos a serem alcançados, o qual já é considerado um ponto inicial relevante para a avaliação de desempenho no julgamento da organização.

No parecer de Jordan et al. (2021), a escolha dos critérios para avaliação do desempenho deve ser efetuada de acordo com o tipo de centro de responsabilidades, aplicando apenas critérios dos custos e dos resultados para os respetivos centros de custos e de resultados, e sendo utilizados o critério da rentabilidade sobre os capitais investidos relativamente aos centros de investimento. Apenas o responsável define esses critérios, aplicando os mesmos apenas sobre os quais tem poder de decisão.

Em suma, observa-se a relevância do orçamento para a função de medir desempenho como instrumento da gestão de negócios, principalmente quando se trata da estimativa de resultados. Neste contexto, a avaliação de desempenho deve estar estritamente relacionada com o sistema que tenha sido ou venha a ser adotado na definição de prémios e incentivos. O prémio

ou incentivo deve ser entendido como um instrumento que orienta as decisões e esforços das pessoas para a realização dos objetivos da organização (Jordan et al., 2021).

2.1.4.4. Função de Diálogo

O que se almeja em relação aos sistemas de gestão é que eles auxiliem os gestores em suas atividades do dia-a-dia e permitam a tomada de decisões fundamentadas em informações. (Chapman & Kihn, 2009; Kihn, 2011; Libby & Lindsay, 2010) demonstram que as funções de diálogo estão associadas mais fortemente a ambas as percepções de utilidade e relevância do orçamento, demonstrando que, se o orçamento é utilizado para influenciar ações e comportamentos, além do tradicional planejamento e alocação de recursos, ele de facto contribui para percepções positivas relacionadas à ferramenta.

No que respeita aos instrumentos de diálogo, de acordo com Jordan et al. (2021), são poucos e simples, podendo assumir a forma de reuniões e relatórios. Ao longo de todos os passos onde o controlo de gestão tem impacto, existem várias oportunidades de diálogo, quer na definição dos objetivos e planos operacionais, quer na elaboração dos orçamentos, na prestação de contas e na negociação de ações corretivas, o que faz com que seja importante criar condições e dar oportunidade aos colaboradores dentro de uma organização de trocarm ideias.

Especificamente sobre relatórios, Jordan et al. (2021) afirmam que os gestores utilizam fundamentalmente dois tipos de relatórios no exercício da sua atividade:

1. Relatórios de informação que têm por objetivo dar a conhecer aquilo que se está a passar nos seus centros de responsabilidade. Se algo de relevante for notado podem levar à ação, caso contrário, terá o arquivo como destino habitual;
2. Relatórios de avaliação de desempenhos que procuram demonstrar a forma como o responsável está a gerir o seu centro. Estes comparam resultados reais com resultados orçamentados, evidenciando os desvios e a explicação das suas causas e medidas que orientem o comportamento do gestor no sentido dos objetivos e estratégia da entidade.

De modo geral, o período de elaboração dos relatórios está condicionado ao período de referência do orçamento. Assim, é frequente elaborar relatórios mensais quando o período de orçamentação é mensal, ou trimestral quando este último esteja referido ao trimestre. Contudo,

admite-se que a frequência da elaboração dos relatórios de controle dependa, fundamentalmente, de dois fatores com sinais antagônicos: a) Oportunidade de informação para o gestor; e b) Custo da informação (Jordan et al., 2021).

2.2. Vantagens e Desvantagens do Orçamento

Observa-se que o orçamento é peça-chave para o planejamento e controle das organizações. Além do mais, as organizações que o utilizam possuem maiores oportunidades de se manterem no mercado ao obterem vantagens competitivas diante de seus concorrentes (Eberle et al., 2018; Trocz et al., 2019). Perante esta afirmação e assim como todo processo, o orçamento possui vantagens e desvantagens na sua elaboração e execução. Dessa forma, as empresas devem aproveitar as vantagens e minimizar as desvantagens por meio de análises, permitindo assim aproveitar-se do melhor da implementação e uso destas técnicas.

Entre as vantagens da elaboração do orçamento citadas por Lunkes (2011) estão: O orçamento obriga a fixação de objetivos e diretrizes para as unidades de responsabilidade; exige uma comunicação, integração em toda organização, assim como força os colaboradores a focar no futuro deixando de lado os problemas do dia-a-dia; proporciona a todos uma visão sistêmica das operações da organização; permite aumentar a coordenação e controle das atividades, assim como permite atingir metas de modo mais prático.

Padoveze (2012) cita que as maiores vantagens do processo de orçamento tratam-se de sujeitar os administradores a refletir quanto à formalização das suas responsabilidades no planejamento; propicia a definição de expectativas que representem melhor a estrutura para avaliação do desempenho; ajuda os administradores a gerenciar os seus esforços, para compreender a todos os objetivos da empresa junto aos seus objetivos.

Hoji (2004) também apresenta algumas vantagens do orçamento, como a introdução do hábito de se realizar uma análise antecipada e minuciosa de fatores financeiros que podem influenciar a tomada de decisão. O autor ainda fala sobre a possibilidade maior de tomadas de decisões mais certeiras baseadas nos resultados projetados no orçamento. Ainda apresenta que tal prática possibilita a identificação de pontos eficazes e ineficazes das áreas da organização e a melhoria na aplicação de recursos que o orçamento propicia.

Horngren et al. (2008) definem três benefícios principais resultantes da utilização do orçamento como instrumento de gestão: Incentiva os gestores a pensar no futuro; proporciona responsabilidade de planejar e controlar na sua formalização; fornece a definição das

expectativas, o que fornece melhor estrutura para julgar o desempenho futuro, e por último, ajuda os gestores na coordenação dos seus esforços de modo que os planos das unidades satisfaçam os objetivos da organização na sua operacionalidade. Já Feltrim e Buesa (2013) expõem que o orçamento permite uma estrutura em que colaboradores, gestores, departamentos e a empresa toda, possam trabalhar pensando no futuro e, dessa forma, planearem com antecedência.

Garrison et al. (2013) por seu lado destacam os seguintes privilégios: Fornece uma forma de comunicação da gestão acerca dos planos; força os gestores a pensarem sobre ações para o futuro evitando que estes, na ausência do orçamento, gastem esforços em ações do dia-a-dia; propicia uma forma de alocar recursos entre os departamentos e as áreas; evita o surgimento de potenciais restrições; coordena as atividades por meio da integração dos planos das áreas e auxilia que estes estejam na mesma direção.

No entanto, apesar do seu amplo uso em ambiente empresarial e das vantagens enumeradas, o orçamento sempre sofreu críticas. As principais delas dizem que o processo de orçamentação na maioria das empresas é considerado lento e oneroso e que o orçamento além de esconder oportunidades e possibilidades de crescimento não acrescenta valor para as empresas. Welch (2005) *apud* Libby e Lindsay (2010) chegaram a admitir que de facto, quando a maioria das empresas tem sucesso é apesar de seus orçamentos, e não por causa deles. Hansen et al. (2003), a partir da literatura académica e profissional, resumiram as várias críticas à utilização e/ou pressupostos subjacentes dos orçamentos. De acordo com os autores, as principais críticas foram:

1. Orçamento consome muito tempo de gestão, pelo que o tornam um processo dispendioso e os benefícios podem não valer a pena o custo.
2. Os orçamentos inibem as empresas de se adaptarem a mudanças oportunamente devido à sua natureza fixa.
3. O processo de orçamentação é desconectado da estratégia, colocando-o em desuso com as demandas competitivas das empresas.
4. A utilização do orçamento como um contrato de desempenho fixo conduz a uma avaliação de desempenho pouco confiável e promove a manipulação orçamental.

Hope e Fraser (2003) relatam que entre as desvantagens do orçamento empresarial, estão os factos de o mesmo ser um processo longo e que necessita de muitos dispêndios financeiros

para sua elaboração. Tais autores apresentam que o processo orçamentário, mesmo com as tecnologias disponíveis, pode vir a utilizar 30% do tempo da administração da organização.

Segundo Fischer (2002) alguns diretores relatam que o orçamento tradicional é desatualizado e muitos acham um desperdício de tempo. A centralização do orçamento, apenas em pessoas da alta administração também é visto como um problema, ou melhor, como uma desvantagem do processo. Os impedimentos ou obstáculos da implementação dos ajustes no orçamento empresarial podem causar descrença por parte dos gestores na utilização do mesmo e no que foi projetado inicialmente, tal situação torna-se uma desvantagem perante Hoji (2004).

Segundo Lunkes (2011), as desvantagens que podem ser apresentadas pelo processo orçamental são: ser inflexível, após aprovado não permitir alterações; orçamento apresentado apenas na visão financeira, transformado e sendo visto como um planejamento financeiro; permite que colaboradores disputem por recursos, devido ao processo estar condicionado às forças da organização. O facto de uma simples projeção de resultados não é uma garantia de alcance do mesmo, se não houver acompanhamento, e tal pensamento pode vir a ser uma desvantagem do planejamento orçamentário (Hoji, 2004). Para o autor os dispêndios financeiros de implantação e manutenção podem ser altos e ainda assim não garantem o uso pleno pela organização.

Souza, C. P. (2007) defende que grande parte das empresas falha na utilização do orçamento para a melhoria do desempenho organizacional por não utilizar essa ferramenta para melhorar a comunicação e a coordenação entre os vários níveis funcionais da organização, e ainda no desalinhamento do orçamento com as estratégias organizacionais. Soares e Neves Júnior (2004) apontam como principais problemas a demora e o elevado custo para elaboração e avaliação de desempenho com base nos objetivos e nas metas propostas.

Welsch (2010) apresenta algumas desvantagens que devem ser levadas em consideração no uso do orçamento: a) os resultados podem apresentar variações por se tratarem de projeções ou estimativas; b) necessidade constante de aperfeiçoamento do processo e suas técnicas; c) a eficácia da execução depende dos esforços contínuos dos gestores; e d) o orçamento não pode ser analisado isoladamente para a gestão.

Uma coisa é certa: O orçamento empresarial foi e continua a ser uma ferramenta importante no processo de gestão das empresas, diante da necessidade de planejar suas receitas, seus gastos, seus investimentos e suas despesas.

2.3. Controlo Orçamental

O cumprimento dos objetivos organizacionais é fundamental para as empresas, considerando que a avaliação do desempenho da empresa se baseia na análise de desvios entre o orçamento e os resultados reais (Joshi et al., 2003; Cohen & Karatzimas, 2011). A literatura também defende que a avaliação está diretamente ligada a sistemas de recompensas, indicando que o uso de orçamentos para avaliação coage os agentes organizacionais a melhorar o desempenho. A respeito disto, Cohen e Karatzimas (2011) enfatizam que metas claras melhoram o desempenho em comparação com metas incertas, resultando em insatisfação e frustração entre os funcionários.

O controlo orçamental observa a evolução dos resultados económico-financeiros e tem por base a informação contabilística. Permite acompanhar os objetivos e os respetivos meios de os atingir, estando estes definidos no plano e no orçamento. Sem controlo, o processo de planeamento e orçamentação seria limitado e pouco eficaz. Jordan et al., (2021) refere que o controlo orçamental se define como um instrumento de acompanhamento dos objetivos e dos meios definidos no plano e no orçamento, assumindo um papel muito ativo no processo de gestão orçamental. Permite comparar a performance real da empresa com as previsões efetuadas no orçamento anual, informando a direção para que se proceda às devidas correções.

Também Margerin (1991) mencionado por Beirante (2018) afirma que a gestão orçamental pode definir-se como uma metodologia de gestão que traduz a planificação a longo prazo das ações a implementar, podendo subdividir-se em duas fases:

- Orçamentação: pressupondo a definição da visão da empresa para o futuro, bem como dos objetivos que se pretendem alcançar e dos meios utilizados.
- Controlo Orçamental: consistindo na comparação periódica e regular das previsões e das realizações observadas num determinado horizonte temporal, procurando a identificação das causas para os desvios observados, a tomada de medidas corretivas e a avaliação do desempenho da empresa e dos gestores.

O mesmo autor refere que a gestão orçamental é um utensílio de gestão com múltiplas funções podendo estas subdividir-se em primárias ou essenciais, isto é, aquelas que são inerentes às técnicas de controlo orçamental (i.e., antecipação e simulação, coordenação, auxílio à decisão e a pilotagem) e humanas ou sociais que estão relacionadas com a estrutura organizacional e o estilo de gestão adotado pela organização (i.e., comunicação, negociações, resolução de conflitos, motivação e integração e avaliação de performance).

Em suma, a gestão orçamental é uma atividade de gestão desenvolvida para auxiliar os gestores na tomada de decisões eficazes e, conseqüentemente, para avaliar, analisar e gerir os recursos utilizados articulando-os com os objetivos definidos, garantindo a sua maximização e racionalização.

No parecer de Jordan et al. (2021), este é um instrumento que analisa os desvios no sentido de ajudar os gestores nas suas tomadas de decisão. Ainda segundo os mesmos autores, este é um instrumento fundamental, devido aos seguintes pontos:

- Obriga o gestor a estabelecer objetivos realistas e a escolher planos de ação possíveis;
- Obriga o gestor a acompanhar a sua atividade, analisando e comparando permanentemente as realizações com as suas previsões;
- Obriga a que sejam realizadas ações corretivas por parte dos gestores.

Apesar destes pontos benéficos, os mesmos autores colocam dois pontos fracos a este instrumento de pilotagem que são os seguintes:

- Lentidão na produção e obtenção de informação financeira, dado que é fundamental que essa mesma informação seja dada com a máxima rapidez para uma tomada de decisão mais eficaz por parte dos gestores;
- O facto de a informação ser apenas de cariz financeiro, colocando de parte informação relevante de cariz não financeiro, podendo colocar em causa os objetivos de longo prazo.

Ferreira et al. (2019) atribuem alguns objetivos ao controlo orçamental, nomeadamente:

- Constituir um instrumento de “controlo” para a análise de desvios – que visa avaliar a eficiência da empresa – identificar as causas dos desvios, imputar responsabilidades e implementar medidas corretivas;
- Visar o domínio da técnica de determinação e decomposição dos desvios nas suas causas e os impactos financeiros na empresa;
- Proporcionar informação sobre os desvios de forma detalhada para os responsáveis intermédios/operacionais e sumariada para os órgãos superiores de gestão.

Ferreira et al. (2019) também destacam que o objetivo do controlo orçamental é promover a decomposição dos desvios nas suas causas para as diferentes áreas funcionais de forma que as mesmas compreendam qual o seu impacto, responsabilizando-os.

Segundo Caiado (2020), quando se verificam desvios significativos as responsabilidades devem ser reportadas à área responsável. Os desvios orçamentais são uma ferramenta fundamental utilizada pela gestão, pois permitem uma informação mais rigorosa acerca do desempenho das atividades onde as operações não decorrem conforme o estimado.

Drury (2013) afirmou que os orçamentos permitem aos órgãos de gestão gerir e controlar as atividades desenvolvidas pela empresa. Através do controlo do orçamento, os gestores podem identificar custos que estejam a ocorrer e que não tivessem sido planeados. O controlo orçamental é assim um sistema que permite aos gestores concentrarem as atenções em desvios significativos aos custos expectáveis. Este autor vem ao encontro do que tem vindo a ser mencionado: o controlo aos orçamentos além de permitir analisar desvios, permite identificar ineficiências e tomar ações de correção perante esses mesmos desvios.

No entanto, segundo Jordan et al. (2021), o controlo orçamental apresenta algumas limitações. Uma delas resulta do facto de apenas ser expresso em termos financeiros, pelo que não traduz variáveis ou fatores que possam limitar ou comprometer o desempenho da organização e até mesmo de cada centro de responsabilidade. Outra limitação está diretamente associada à elevada dependência dos sistemas de informação de índole contabilística para a realização de observações em determinado momento específico, e de monitorizações e análise de desvios entre os resultados alcançados e os esperados. Este tipo de dependência poderá traduzir-se: em atrasos na divulgação de informações contabilísticas e, conseqüentemente, limitar a tomada de decisões; em informações limitadas e inadequadas tendo em consideração as necessidades e exigências do controlo de gestão; num conflito entre a necessidade de rigor na apresentação da informação contabilística e a rapidez, pelo que se tenta entender melhor se o que é exigido é informação contabilística embora possa estar incompleta ou informação contabilística rigorosa associada à qual possam estar períodos de divulgação mais longínquos.

Segundo os mesmos autores, outra das principais limitações está relacionada com o facto de os resultados observados poderem ser influenciados por variáveis ou fatores que não se podem prever e sobre os quais os gestores ou responsáveis não têm qualquer influência nem controlo como é o caso da entrada de novos concorrentes no mercado e a introdução de produtos tecnologicamente mais avançados.

Esta limitação deriva do facto de os orçamentos serem suportados por análises, julgamentos e pressupostos subjetivos. Por fim, outra limitação é o facto de o orçamento se

direcionar para o curto prazo, promovendo e incentivando os gestores à tomada de decisões de curto prazo, descurando os objetivos e orientações estratégicas para o médio e longo prazo.

Não obstante, apesar das limitações acima referidas, o controlo orçamental apresenta-se como um importante instrumento de controlo de gestão, que atua como promotor da ação e da tomada de decisões (Jordan et al., 2021).

Como possíveis opções para ultrapassar estas dificuldades, a literatura sugere a utilização de instrumentos de controlo estratégico, como por exemplo, os *Tableaux De Bord* (TDB), o *Balanced Scorecard* (BSC), os *Key Performance Indicators* (KPI), entre outros, que possuem uma visão da avaliação do desempenho organizacional, não se focando exclusivamente na apresentação de dados financeiros, na utilização de sistemas de custeio direto nem na decomposição dos desvios pelas causas ou fatores que os originaram. Para além disso, apresentam-se como instrumentos mais rápidos e leves (Jordan et al., 2021).

2.4. Pequenas e Médias Empresas

As PME de modo geral, não só na União Europeia, mas também a nível mundial, são responsáveis por uma grande parcela do PIB e na redução do desemprego (Cicea et al., 2019). No caso de Portugal, o tecido empresarial português é constituído sobretudo por PME. São estas que empregam a maior fatia da população e são responsáveis por uma grande parte das receitas geradas (Pordata, 2023). De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) e da Comissão Europeia, as PME contribuem com cerca de 60% a 65% do PIB português. Como tal, as PME são essenciais para alcançar os objetivos macroeconómicos de uma nação, tais como, criação de emprego, redução do nível de pobreza e no crescimento da economia (Mujahid et al., 2019). São conceitos que estão interligados, um país com um baixo nível de desemprego e que tenha condições para criar postos de trabalho poderá, à partida, ter uma economia mais forte, pois quanto maior o número de pessoas empregadas, mais estas irão produzir (Brezina, 2012).

De acordo com o Guia de Utilizador da Comissão Europeia (2020), “as micro, pequenas e médias empresas são o motor das economias europeias. Dinamizam a criação de emprego e o crescimento económico e asseguram a estabilidade social. Nove em cada dez empresas são PME e as PME geram dois em cada três postos de trabalho. As PME também estimulam o espírito empresarial e a inovação na UE (União Europeia) e são, desse modo, cruciais para fomentar a competitividade e o emprego. Dada a sua importância para a economia da Europa,

as PME são uma prioridade da política da UE. A Comissão Europeia tem por objetivo promover o empreendedorismo e melhorar o ambiente empresarial para as PME, permitindo-lhes, assim, concretizar todo o seu potencial na atual economia mundial.”

A definição de PME distingue três categorias diferentes de empresas. Cada categoria corresponde a um tipo de relação que uma empresa pode ter com outra. Esta distinção é necessária para estabelecer uma imagem clara da situação económica de uma empresa e excluir as que não são verdadeiras PME.

De acordo com o Guia de Utilizador da Comissão Europeia (2020), estas categorias são:

- Empresa autónoma: Se a empresa for completamente independente ou tiver uma ou mais parcerias minoritárias (menos de 25% cada) com outras empresas;
- Empresa parceira: Se as participações de outras empresas se elevarem a pelo menos 25% mas não mais de 50%, considera-se que se trata de uma relação entre empresas parceiras;
- Empresa associada: Se as participações de outras empresas forem superiores ao limite de 50%, considera-se que se trata de uma empresa associada.

A definição de PME tem ainda em conta os três critérios seguintes: número de colaboradores, volume de negócios anual e balanço total anual. O cumprimento do critério do número de colaboradores é obrigatório para uma empresa ser considerada uma PME. No entanto, uma empresa pode cumprir quer o critério do volume de negócios quer o do limiar máximo do balanço total, não precisa de satisfazer ambos os requisitos e pode exceder um deles sem impacto sobre o seu estatuto de PME. A definição de PME, segundo o Guia da Comissão Europeia (2020), está compreendida em três categorias nomeadamente: Microempresas, pequenas empresas e médias empresas. Essa definição pode variar ao longo do tempo e dependendo do sector económico. No entanto, em termos gerais, a UE define as PME da seguinte forma:

Microempresas: Empresas com menos de 10 colaboradores e cujo volume de negócios anual ou balanço total não excede 2 milhões de euros.

Pequenas empresas: Empresas com menos de 50 colaboradores e cujo volume de negócios anual ou balanço total não excede 10 milhões de euros.

Médias empresas: Empresas com menos de 250 colaboradores e cujo volume de negócios anual que não excede 50 milhões de euros, ou um balanço anual não superior a 43 milhões de euros.

Convergingo na linha de pensamento de Yasiukovich e Haddara (2021), as PME são o motor principal do progresso económico, onde o ritmo da disrupção digital permite que as PME inovem e floresçam combinando estrategicamente o uso da comunicação social com atividades de angariação de clientes. De acordo com Carneiro et al. (2021) as PME enfrentam inúmeras restrições financeiras e de recursos humanos; às vezes, as PME não têm as aptidões de *design* e a experiência de que precisam. Todavia, em harmonia com Mandl (2008), não existe apenas uma definição de PME, sendo este tema bastante discutido.

Conforme mencionado por Silva, A. (2023) “de acordo com a *Porto Business School* (2021), as PME representam mais de 90% do tecido empresarial global e catalisam a mobilidade social; em cada 10 empregos, 7 são criados por PME”. Aparentemente, esta categoria empresarial tende a possuir um índice de falência superior, em especial quando estão ainda na fase de arranque do negócio. Aqui, torna-se vital a escolha e seleção das melhores práticas do controlo de gestão, para uma evolução sustentável e consciente do negócio.

Tal como defendido por Mittal et al. (2018), as PME são “a força motriz de muitas economias industriais”, comportando-se como a espinha dorsal de várias economias, principalmente na Europa. Owalla et al. (2022) enfatiza a importância das PME, explicando que as PME são a espinha dorsal das economias nacionais em todo o mundo, contribuindo significativamente para o crescimento económico e para a criação de empregos. Incluídas na categoria de PME estão as microempresas, que segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico - OCDE (2017), citado em Owalla et al. (2022) representam cerca de 70 a 95% de todas as empresas, sendo assim uma fonte de emprego muito importante.

Todavia, os autores destacam o lado menos positivo no desempenho das PME, alegando que esta tipologia de empresas tem tendência em centrar-se no proprietário ou gestor, o que nem sempre fomenta a capacidade de desenvolver novas ideias ou implementar novas estratégias. A crescer, mesmo que a visão temporal das empresas esteja, tendencialmente, a ser alargada – com recursos a sistemas de controlo de gestão e ao alinhamento destes com a estratégia – é ainda uma preocupação a visão de curto prazo e a luta pela sobrevivência da empresa no curto prazo, limitando desta forma o desempenho e o potencial de planear a estratégia no médio e longo prazo.

Na Tabela 1 verifica-se a representatividade em % das micro, pequenas e médias empresas em Portugal ao longo dos últimos cinco anos.

Tabela 1 – Representatividade das Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal

ANOS	PME			
	Total	Micro	Pequena	Média
2018	99,9	96,1	3,3	0,5
2019	99,9	96,0	3,3	0,5
2020	99,9	96,0	3,3	0,5
2021	99,9	96,0	3,3	0,6
2022	99,9	96,1	3,3	0,6

Fonte: Pordata (18/12/2023)

No Brasil, as pequenas e médias empresas também têm grande importância na economia e sua relevância no âmbito brasileiro está em crescimento e vem sendo bem vista pelos analistas do mercado financeiro. Existem 4 classificações para as PME brasileiras: Os empresários individuais, micro empreendedores, as pequenas e as médias empresas. Cada classificação é determinada pelo número de funcionários ou volume de negócios.

De acordo com a Lei Complementar nº 123/2006, há algumas limitações básicas para que uma organização seja considerada pequena ou média empresa, e assim obter algumas vantagens como, por exemplo, se enquadrar no Simples Nacional – que é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (www.receita.fazenda.gov.br).

Pequenas e Médias Empresas são aquelas em que o volume de negócios e o número de funcionários ultrapassa o que é estabelecido para um micro-empresário, mas também não chegam perto de ser um grande negócio. Existem diferentes critérios para as classificar.

De acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a classificação ocorre por meio da Receita Operacional Bruta (ROB) das empresas. A pequena empresa, por exemplo, tem a receita anual maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões. A média empresa tem a receita anual maior de R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões. A Figura 2 demonstra a conversão dos valores da moeda brasileira (Real) para Euro, para uma maior compreensão e comparação entre Portugal e Brasil.

Para o SEBRAE, o porte do estabelecimento é definido em função do número de colaboradores e depende do setor de atividade econômica. Na indústria, as micro e pequenas empresas são as que têm até 99 colaboradores; as médias têm de 100 até 499 colaboradores. Nos setores do comércio e serviços, as micro e pequenas empresas possuem até 49

colaboradores, enquanto as médias têm de 50 a 99 colaboradores. Resumindo, a Lei Geral adota a seguinte classificação:

Microempreendedor Individual: Receita bruta anual de até R\$ 81 mil.

Microempresa: Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360 mil.

Empresa de Pequeno Porte: Receita bruta anual superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões.

Média Empresa: Receita anual maior de R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões.

Figura 2 – *Comparação das Dimensões das Empresas em Euros*

Categoria	Portugal	Brasil
Microempresa	Até € 2 milhões	Até € 57.927
Pequena Empresa	De € 2 milhões a € 10 milhões	De € 57.927 a € 772.362
Média Empresa	De € 10 milhões a € 50 milhões	De € 772.362 a € 48 milhões

Fonte: Elaboração própria a partir do conversor de moedas do Banco de Portugal em 15/09/2024

A Figura 3 faz uma comparação entre as PME de Portugal e Brasil com base no número de colaboradores, levando-se em consideração que no Brasil existe uma diferenciação no que diz respeito aos setores, conforme informado anteriormente.

Figura 3 – *Comparação por Quantidade de Colaboradores*

Categoria	Portugal	Brasil	
		Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 9 colaboradores	Até 9 colaboradores	Até 19 colaboradores
Pequena Empresa	De 10 a 49 colaboradores	De 10 a 49 colaboradores	De 20 a 99 colaboradores
Média Empresa	De 50 a 249 colaboradores	De 50 a 99 colaboradores	De 100 a 499 colaboradores

Fonte: Elaboração própria (IAPMEI em Portugal e SEBRAE no Brasil)

Segundo o Ministério da Economia do Brasil, juntas, as micro e pequenas empresas representam 99% dos negócios brasileiros, além de deter 30% do produto interno bruto (PIB) do país. Estudo realizado pelo SEBRAE a partir de dados disponibilizados pelo novo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) aponta que as micro e pequenas empresas (MPE) foram responsáveis, em novembro de 2022, por 93,5% dos empregos formais gerados no país.

2.4.1. Características das PME

As PME possuem características que as diferenciam de grandes empresas. Para Issa, Lucke e Bauernhansl (2017) e Özbuğday et al. (2020), as PME possuem modelos de negócios flexíveis e de rápida resposta. Ainda segundo os autores, é comum as PME apresentarem dificuldade na obtenção de recursos. Decisão por instinto concentrado no gestor ou proprietário, concentração de conhecimentos em uma ou poucas pessoas, estruturas organizacionais simples e informais são outros pontos em comum das PME (Mittal et al., 2018). As principais características das PME citadas por Gharakhani e Mousakhani (2012) e seus diferenciais são:

- Alta concentração de autoridade e gestão personalizada
- Grande limitação em termos de recursos financeiros, de gerenciamento e de mão- de-obra
- Pequena quantidade de clientes e atuação em mercados limitados
- Apresenta estrutura organizacional plana, porém flexível
- Alto potencial inovador
- Adoção de estratégias dinâmicas, no entanto, informais
- Mentalidade reativa na tomada de decisão

2.5. Práticas de Controlo Orçamental nas PME

A partir de investigação realizada encontram-se evidências que as PME hoje, em função do acesso às tecnologias baseadas na web e redes comunitárias estão expostas às forças da concorrência global (Kuang et al., 2000). Constata-se também que as PME são cada vez mais envolvidas em mercados globais competitivos, como parte das cadeias de abastecimento, ou devido à expansão e crescimento (Cagliano et al., 2001). Porém encontram-se genericamente pouco preparadas para enfrentar os desafios de mercado altamente competitivo.

Dessa maneira, as evidências empíricas apontam que nas PME não se formaliza estratégia, ou não são explícitas (Mcadam, 2000); a capacidade de gestão é limitada e alimentada principalmente pelo conhecimento tácito (Beaver, 1997); o foco é operacional e a participação em atividades estratégicas e gerenciais é limitada (Tenhunen et al., 2001); recursos humanos limitados para atividades gerenciais e estratégicas (Mcadam, 2000; Tenhunen et al., 2001) e capital financeiro insuficiente (Hudson et al., 2001).

Hudson et al. (2001) documentam a forma como os sistemas de medição de desempenho são desenvolvidos e utilizados pelas PME. Concluíram que as PME da sua amostra têm sistemas de medição que não estão intimamente ligados à estratégia da empresa, concentrando-se principalmente em métricas financeiras e sendo desenvolvidos de forma *ad hoc* por gestores individuais.

Sousa et al. (2006) examinaram o uso de sistemas de medição de desempenho em PME britânicas e, com base em evidências de investigação, concluíram que as PME tendem a usar um conjunto limitado de métricas financeiras, mas as empresas mais pequenas na sua amostra relataram fazer um uso mais significativo de medidas prospetivas relacionadas aos processos de inovação, bem como o uso de métricas relacionadas ao cliente.

Nesse contexto, os estudos realizados por Taticchi et al. (2009), tendo como alvo pequenas e médias empresas italianas apontam que na década de 2000 a investigação sobre avaliação de desempenho em relação às PME segue duas trajetórias. A primeira é a adoção de modelos desenvolvidos para grandes empresas e a segunda é o desenvolvimento de modelos específicos para PME. Além disso, estudos preliminares apontam para a necessidade de se propor sistemas considerando as características das PME. Investigadores como Hudson (2001) e Sousa et al. (2006) apresentam características encontradas nas PME que justificam pensar em medidas de desempenho de forma distinta. Tais características são:

- Dependência de um número limitado de clientes
- Posição de mercado reativa
- Estrutura organizacional com poucos níveis verticais
- Recursos humanos e financeiros limitados
- Baixo nível de treinamentos/formações
- Estilo de gestão personalizada
- Pouca habilidade em gestão
- Estratégias reativas ou informais

Embora Augustine et al. (2012) reconheçam que o controlo orçamental é um mecanismo vital entre as PME, as evidências sugerem que as PME não têm sistemas orçamentais formais devido a uma perceção que dilui a importância do orçamento. Essa perceção decorre dos efeitos indesejáveis da elaboração do orçamento (Drury, 2018), motivada pela falta de conhecimentos adequados para executar orçamentos nas PME e pela falta de apoio da alta administração (Maduekwe & Kamala, 2016).

Mutanda (2014) considera que as PME não têm a motivação subjacente para preparar orçamentos, pois não entendem o impacto disso em seus negócios. Apesar dessas preocupações, Dunk (2011) recomenda que as PME devem implementar controlos orçamentais como uma ferramenta de planeamento para permitir que a criatividade e a inovação floresçam em suas organizações. Heupel e Schmitz (2015) também defendem que os orçamentos e as práticas de controlo orçamental devem ser flexíveis e adaptáveis aos desenvolvimentos no ambiente de negócios para aumentar o potencial de atingir as metas desejadas.

Rodrigues et al. (2021) mencionam as PME como um fluxo de conhecimento importante, onde esta tipologia de empresas apresenta uma capacidade em transformar "novas ideias em novos negócios", de forma a aumentar a capacidade de inovação e o crescimento da empresa. Contudo, também é notado pelos autores uma característica comum das PME: a falta de planeamento estratégico. Neste ponto, é visível que as decisões tomadas pelos gestores são pouco sustentadas e concentradas ainda na visão e experiência do proprietário ou gestor; no fundo, a estratégia da empresa reflete a perceção que o proprietário ou gestor tem do negócio, não sentindo a necessidade de recorrer e implementar mapas estratégicos – como o *Balanced Scorecard* (BSC) – para aumentar a sua performance empresarial.

Neste estudo conduzido por Rodrigues et al. (2021), pretendia-se identificar os fatores críticos de sucesso de PME, seguindo as normas de capacidades dinâmicas e visões baseadas em recursos. Para tal, os autores selecionaram uma amostra de dez PME em Portugal e concluíram que os fatores críticos de sucesso identificados como mais importantes foram: Planeamento estratégico; capacidade do gestor; empreendedorismo e inovação; recursos; parcerias; e, por fim, financiamento. Os autores, percecionaram uma mudança na orientação das empresas e uma gestão mais profissional, afirmando “destaca-se a transição de uma gestão doméstica para uma gestão profissional”, contudo ressaltam que a gestão das PME ainda carece de evolução e maior aposta nos recursos e capacidades dinâmicas do capital humano.

2.6. Desafios Enfrentados pelas PME

As PME estão crescendo, contudo, à medida que as empresas crescem os seus problemas internos vão sendo gradualmente expostos e, especialmente durante crises financeiras, um grande número de PME acabam por ser encerradas (Jiang & Li, 2010).

Com relação aos desafios enfrentados pelas PME, anualmente percebe-se que várias empresas no Brasil encerram as suas atividades, o que mostra que os desafios para essas empresas durante os próximos anos serão cada vez maiores e que será extremamente necessária à adequação das mesmas ao mercado para vencer esses desafios (Pessoa & Diniz, 2017). Segundo ainda Pessoa e Diniz (2017), os principais desafios das PME no Brasil são: alta carga tributária, restrição ao crédito, excesso de obrigações e dificuldades de gestão.

Por sua vez, em Portugal não é diferente e as PME enfrentam muitos desafios para se manterem no mercado competitivo. Conforme mencionado por Brito (2021) em suma, o fraco crescimento económico nacional, a baixa produtividade das empresas portuguesas, a falta de competitividade internacional, a pesada dívida pública e a necessidade de disciplina orçamental são desafios que a economia nacional enfrenta há vários anos. A solução poderá passar pela aposta numa estratégia focada na inovação e digitalização da economia, de modo a alavancar o crescimento das empresas portuguesas.

No contexto europeu, a economia portuguesa tem vindo, consecutivamente, a perder terreno relativamente aos seus parceiros europeus. Isto traduz-se num duplo desfasamento na medida em que Portugal tem ficado aquém do padrão europeu de crescimento numa UE cujo crescimento tem sido medíocre quando comparado ao padrão de crescimento da economia mundial (Brito, 2021).

As pequenas e médias empresas portuguesas enfrentam um cenário cada vez mais complexo de transformação digital e cibersegurança. Com recursos limitados na área da inovação e uma crescente onda de ameaças cibernéticas, navegar neste ambiente torna-se um desafio crucial. Conforme matéria do Jornal de Negócios “Segurança ou Comodidade: o dilema das PME”, 61% das PME sofreram pelo menos um ataque cibernético, com base numa pesquisa de um estudo da Verizon de 2023 e de acordo com uma pesquisa da Deloitte, 75% das PME relataram pelo menos uma barreira interna ou externa relacionada à adoção de tecnologia. Já 51% das PME citam a falta de competências digitais como uma grande barreira à transformação digital, enfatizando a necessidade de formação em literacia digital, de acordo com a Accenture (jornaldenegocios.pt, 17/05/2024).

De acordo com a publicação de Paulo Marmé no forbespt.com de 01/03/2023 “o arranque do ano de 2023 fica marcado pelo aumento das insolvências em Portugal. Os dados da COSEC – Companhia de Seguro de Créditos demonstram um incremento de quase 9% das insolvências em janeiro face ao mesmo período do ano passado. As projeções da *Allianz Trade*,

acionista da COSEC, apontavam, no final do ano passado, para uma subida de 20% das insolvências, em Portugal, em 2023, devido ao agravamento das pressões inflacionistas sentidas na economia mundial, à crise energética e às perturbações nas cadeias de abastecimento. Para o conjunto da Zona Euro, as estimativas apontavam, na altura, para que as insolvências avançassem 18% em 2023. Já ao nível da União Europeia, as contas da líder mundial em seguro de créditos apontavam para que as insolvências crescessem 17% neste ano. Assim, para já, o ano arranca com um acréscimo de 9% em termos de empresas que fecham as portas.”

No Brasil, segundo estudo realizado pelo SEBRAE a partir das bases de dados da RFB (Receita Federal do Brasil) e de pesquisas de campo realizadas entre 2018 e 2021, entre as empresas fechadas em 2020 verificou-se que os MEI (Microempreendedor Individual) têm a maior taxa de mortalidade entre os Pequenos Negócios, 29% fecham após 5 anos de atividade. Já as Microempresas têm taxa de mortalidade intermediária entre os Pequenos Negócios, 21,6% fecham após 5 anos de atividade. As EPP (Empresas de Pequeno Porte) têm a menor taxa de mortalidade entre os Pequenos Negócios, 17% fecham após 5 anos de atividade. A maior taxa de mortalidade é verificada no comércio (30,2% fecham em 5 anos) e a menor na indústria extrativa (14,3% fecham em 5 anos). Ao analisar a sobrevivência por setor, o levantamento mostrou que a maior taxa de mortalidade é verificada no comércio, onde 30,2% fecharam as portas em cinco anos. Na sequência, aparecem indústria de transformação (com 27,3%) e serviços (com 26,6%). As menores taxas de mortalidade estão na indústria extrativa (14,3%) e na agropecuária (18%).

O estudo Sobrevivência das Empresas no Brasil, realizado pela Fundação Getúlio Vargas, em parceria com o SEBRAE em 2016, mostrou que um terço das novas empresas brasileiras fecham em dois anos. Os motivos que levam um empreendedor a fechar a empresa antes de completar dois anos de existência podem variar desde problemas anteriores à abertura do negócio até falhas durante a gestão. Com toda a complexidade do empreendedorismo, pode ser difícil coordenar as atividades operacionais e estratégicas. Principais motivos apontados: Falta de planejamento do negócio, despreparo financeiro, pouco conhecimentos sobre gestão, marketing ineficiente e ausência de metas e objetivos.

Os objetivos para o futuro são o que movem uma empresa rumo ao crescimento. Na ausência de metas claras, qualquer resultado alcançado pode ser considerado satisfatório, fazendo com que a empresa fique estagnada e nunca saia do lugar.

A baixa capacitação da gestão decorre do facto de que estas empresas são em sua maioria familiares. Além disso, o tamanho reduzido das empresas faz com que seus proprietários/administradores tenham um horizonte de planeamento de curto prazo, ficando presos num círculo vicioso onde a resolução de problemas diários impede a definição de estratégias de longo prazo e de inovação (Vos et al., 1998).

A fim de mostrar esses desafios de forma sintetizada, na Tabela 2 demonstra-se um resumo comparativo entre Portugal e Brasil.

Tabela 2 – Síntese dos Desafios Enfrentados pelas PME

DESAFIOS	Portugal	Brasil
Alta carga tributária / Excessos de obrigações	De acordo com os dados publicados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), a carga fiscal em Portugal passou de um máximo de 36% do PIB em 2022 para 35,8% do PIB em 2023 (publico.pt, abril de 2024).	Possuir um pequeno negócio no Brasil não é tarefa simples, pois as exigências do fisco e burocracia são muitas e acabam na maioria dos casos sobrecarregando as PME (Pessoa & Diniz, 2017). Com alíquota de 26,5%, Brasil deve ter um dos maiores IVAs do mundo (exame.com, junho de 2024)
Restrição ao crédito / Acesso a financiamentos	As projeções da <i>Allianz Trade</i> , acionista da COSEC – Companhia de Seguro de Créditos, apontavam, no final do ano passado, para uma subida de 20% das insolvências, em Portugal, em 2023, devido ao agravamento das pressões inflacionistas sentidas na economia mundial, à crise energética e às perturbações nas cadeias de abastecimento.	Com relação às linhas de créditos bancários para as PME, os mesmos tem-se tornado cada vez mais limitados, pois as instituições financeiras estão muito mais cautelosas para a concessão desses créditos, devido as altas taxas de insolvências, a crise econômica vivenciada nos últimos anos, alta da inflação, aumento de desemprego, dentre outros fatores (Pessoa & Diniz, 2017).
Falta de profissionais qualificados / Falta de competências digitais	Os recursos humanos da área das tecnologias são normalmente atraídos para trabalhar em grandes empresas e é muito difícil às PME recrutar bons técnicos e é muito mais difícil retê-los. Para além disso, profissionais de alta categoria são recursos dispendiosos e não são suportados pela maioria das PME (A.S.R. Fonseca, 2011).	Mais que capacitar o seu pessoal, contudo, o grande desafio do empresário está em atrair e reter profissionais qualificados (Deloitte, 2011), pois o capital humano é fator essencial ao contínuo desempenho da organização e o grande diferencial competitivo de uma empresa (Cravo et al., 2012).
Falta de planeamento	No fundo a estratégia da empresa reflete a perceção que o proprietário ou gestor tem do negócio, não sentindo a necessidade de recorrer e implementar mapas estratégicos – como o BSC – para aumentar a sua performance empresarial (Franco, et al., 2021).	Elaborar o planeamento estratégico é uma tarefa da administração da empresa e têm por objetivo que a empresa tenha um futuro satisfatório e favorável de modo que estejam os recursos disponíveis adequadamente alocados (Lapenda, 2012).
Despreparo financeiro	O elevado endividamento das empresas é uma importante vulnerabilidade da economia portuguesa. As sociedades não financeiras (SNF) demonstram um esforço de desalavancagem evidente, mas o nível de dívida elevado das SNF limita ainda o seu desempenho (gee.gov.pt, 2022).	Planeamento financeiro é um especto importante das operações da empresa pois fornece diretrizes para orientar, coordenar e controlar as iniciativas das empresas, de modo a viabilizar o alcance dos objetivos estratégicos (J. W. F. Fonseca, 2013)
Falta de conhecimento do negócio	Segundo Analoui & Karami (2003) uma das principais causas para o insucesso é de que as PME não se focalizam nas necessidades do cliente e do mercado, bem como a limitação	É de fundamental importância para uma empresa a qualidade da informação adquirida/processada, pois este espeto reflete na efetividade do processo de tomada de

	de gestão e administração e uma confiança excessiva dos responsáveis de que conseguem fazer tudo. Também a capacidade análise de mercado na busca de novas oportunidades é baixa.	decisão' (Assaf Neto, 2010). As informações de qualidade devem ser comparativas, confiáveis e geradas em tempo hábil, e no nível de detalhe adequado.
Falta de Inovação	Uma forma de ultrapassar ou minorar o problema da dimensão é a utilização da inovação tecnológica como motor diferenciador na criação de valor para os seus clientes (Moreira, 2009).	Uma das principais dificuldades de inovação no Brasil é a falta de investimento em investigação e desenvolvimento. Muitas empresas ainda veem o investimento nesta área como um custo desnecessário, ao invés de uma oportunidade de criar novos produtos e serviços e aumentar sua competitividade no mercado (linkedin.com, março de 2023).

Fonte: Elaboração própria adaptada a partir do referencial teórico

2.7. Estratégias para o Crescimento das PME

Para manter a sua competitividade, as PME precisam superar os desafios do crescimento existentes em mercados cada vez mais competitivos. Assim, elas precisam desenvolver “capacidades dinâmicas”, integrando o seu novo conhecimento, tecnologia e competências para alcançar um crescimento sustentável e qualitativo (North et al., 2013).

2.7.1. Conhecer o Negócio

Oliveira (2006) afirma que para as pequenas e micro empresas sobrevivam e possam crescer de forma competitiva, devem atentar para que tenham uma boa administração. Isto consiste em aumentar sua capacidade de “entender, dirigir e controlar seus processos”. Uma vez que estas empresas não têm condições nem recursos das grandes, é necessário, que sejam realizados estudos que desenvolvam instrumentos de gestão apropriados a sua realidade que considerem suas características internas e o complexo panorama em que atuam. Desta forma, o sucesso destas empresas depende do seu nível de planeamento.

Conforme destacam Santos e Veiga (2014), conhecer o seu negócio é saber como é o processo e ter um conhecimento cada vez mais amplo da empresa, assim como a missão, visão, valores sobre o empreendimento. O gestor deve estar aberto para novas ideias, analisa-las e se for o caso implantá-las, avaliando os seus riscos e retornos.

A manutenção e o crescimento de um negócio depende dos valores pessoais do administrador, que, por sua vez, dependem das características individuais do mesmo. Para além das características individuais, o crescimento da empresa deriva também de características organizacionais, de características do ambiente e das relações, do planeamento e da estratégia de desenvolvimento, assim como, do desenvolvimento organizacional. É todo este conjunto de

determinantes que vai influenciar a estratégia escolhida pelo administrador e o crescimento da empresa (Sarwoko & Frisdiantara, 2016).

2.7.2. Utilizar Ferramentas Estratégicas

O controle interno é o principal ponto de partida para o desenvolvimento satisfatório das PME no processo organizacional e é a ferramenta básica e original para a manutenção dessas empresas no mercado atual, pois sustenta toda a estrutura da organização e possui todas as etapas de desenvolvimento. Características e classificações a fim de atingir o objetivo de obter eficiência em um processo confiável e que se reflete em todas as áreas onde está inserido (Attie, 2018).

O planejamento estratégico é uma ferramenta também indispensável independentemente do tamanho da empresa e quando falamos em pequenas e médias empresas o planejamento se torna ainda mais essencial, pois é justamente nessa situação que os custos e investimentos são menores e a realização de uma análise mais completa do foco a ser atingido, seja interno ou externo, facilitará a esse empreendedor ter capacidade de tomar decisões que farão a empresa se manter competitiva diante da concorrência (Neto et al., 2019).

Como parte de um planejamento estratégico, seja para criação de uma empresa ou a manutenção da mesma, as ferramentas estratégicas nos dias atuais, têm total importância para a competitividade, pois são utilizadas para posicionar ou verificar a real situação da empresa dentro do mercado de trabalho, além de ser um fator de suma importância no desenvolvimento organizacional.

Dentre as ferramentas mais utilizadas está a análise SWOT¹, que é de baixo custo e utilizada por pequenas e grandes empresas. Seu principal objetivo é realizar a análise interna e externa do ambiente, buscando melhorias através de quatro fatores existentes que são as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, auxiliando o gestor em identificar o nível de posicionamento da empresa no nicho em que atua (Oliveira, 2007).

¹ A análise SWOT do inglês, Strengths (forças); Weaknesses (fragilidades); Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças) foi desenvolvida como um mecanismo capaz de analisar tanto o ambiente interno de uma organização, quanto externo (Chiavenato e Sapiro, 2009).

2.7.3. Ter Equilíbrio Financeiro

Monteiro e Teixeira (2008) mostram que quando as empresas se encontram em situação de crise financeira, problemas como incerteza, complexidade e risco do ambiente organizacional se intensificam. Tornam-se mecânicas as relações entre credores e devedores, mecanismos esses jurídicos ou não, porém sempre buscando atender às expectativas dos *stakeholders*.

Sendo assim, espera-se que as empresas imersas em um cenário de crise desenvolvam planos de recuperação financeira, podendo ter apoio dos credores envolvidos. É de suma importância compreender se gestores de empresas têm predisposição a confiar em empresas de recuperação financeira.

A essência do planejamento e do controle sustenta-se na premissa de que os gestores de uma empresa poderão planejar e controlar seu destino a curto e longo prazo, por meio de um processo contínuo de tomada de decisão que sejam convincentes. Muitos cientistas acreditam que uma das variáveis, para que uma empresa sobreviva mais tempo no mercado, é seu domínio sobre a administração financeira e seu orçamento (J. W. F. Fonseca, 2013).

A gestão financeira existe em todas as empresas, independente da dimensão e do ramo de atividades. Cabe à gestão financeira as análises, decisões e atuações relacionadas à área financeira e de custos. Integra todas as tarefas de obtenção, utilização e controle financeiro da organização. São objetivos da gestão financeira: equilíbrio financeiro no curto e longo prazo; assegurar a rentabilidade dos capitais investidos; e por fim elaborar em estrutura financeira saudável para empresa (Bittencourt & Palmeira, 2012).

De acordo com Almeida (2017), a implementação de técnicas eficazes de gestão de fluxo de caixa pode ajudar as PME a evitar problemas de liquidez. Essas técnicas incluem a preparação de projeções de fluxo de caixa, o monitoramento regular de contas a receber e a pagar e a adoção de políticas de crédito rigorosas. Além disso, o uso de ferramentas tecnológicas, como *softwares* de gestão financeira, pode facilitar a automação e a precisão da gestão do fluxo de caixa. A gestão eficaz do fluxo de caixa também inclui a análise dos ciclos de caixa e a otimização do capital de giro para que a empresa tenha recursos suficientes para suas operações diárias.

Para enfrentar os desafios, é fundamental adotar práticas sólidas de gestão de caixa e planejamento financeiro. Monitorar de perto os fluxos de caixa, antecipar períodos de flutuação e ter uma reserva de capital de giro adequada são medidas essenciais (Revo, 2024).

2.7.4. Investir em Profissionais Capacitados

Apesar de as PME serem a principal fonte de criação de emprego, Edmiston (2007) admite que estas não são o que deveriam ser no que toca ao nível de remuneração, benefícios e estabilidade. Por norma, são as grandes empresas que oferecem melhores oportunidades ao seu capital humano, comparativamente às PME. Com um nível de recrutamento muito mais exigente nas empresas de maior dimensão devido à concorrência da mão-de-obra qualificada, é importante que os negócios de menor dimensão consigam também eles alcançar um crescimento capaz de oferecer as mesmas oportunidades e benefícios que as grandes empresas, apostando em políticas oportunas e melhores condições.

O desenvolvimento e a adesão à inovação tecnológica fazem parte da nova era da digitalização, no entanto, as PME encontram algumas dificuldades em acompanhar esta transição. O facto de existir escassez de mão-de-obra qualificada, fracos ou nenhuns conhecimentos de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) por parte dos funcionários e ainda haver a dificuldade em reter trabalhadores com competências de gestão, comunicação ou *solving skills*, destrezas importantes para alcançar algum avanço nos seus negócios, pois comparando com empresas de maior dimensão, as PME tendem a oferecer condições e remunerações de trabalho menos atraentes, tudo isto se torna um entrave ao desenvolvimento e inovação de uma entidade. É então essencial que a organização proporcione aos seus trabalhadores o constante desenvolvimento, de maneira a estes serem capazes de ir de encontro à estratégia da empresa (OCDE, 2019).

Foreman-Peck, Makepeace e Morgan (2006) veem como um elemento diferenciador nas PME as estratégias adotadas, consoante os recursos disponíveis. Apostar no desenvolvimento das *skills* pode ser um fator chave num ambiente competitivo. As empresas capazes de oferecer ao mercado aquilo que ela quer são as que conseguem sobreviver e expandir. Como tal, investir e aperfeiçoar o desenvolvimento dos conhecimentos e *skills*, especializando os trabalhadores, pode ser uma estratégia para alcançar o crescimento de uma empresa. Mais tarde, aquando do estabelecimento de objetivos orientados para dar vazão àquela que é a procura do mercado, a empresa sabe que os funcionários estarão à altura de responder a esses, melhorado por sua vez o desenvolvimento da empresa e o incremento da produtividade, fazendo-se sentir os seus efeitos não só na competitividade da empresa, mas também nos funcionários (Gyanwali, 2020).

Em Portugal, a temática da formação contínua é abrangida pelo artigo 131.º do Código do Trabalho. O empregador é responsável por promover o desenvolvimento dos trabalhadores, assegurar um mínimo anual de horas de formação e reconhecer as qualificações recebidas pelo trabalhador. Com estes pontos, para além dos trabalhadores terem oportunidade de desenvolver as próprias qualificações, as empresas também se conseguem tornar mais competitivas no futuro.

Deste modo, o desenvolvimento das competências dos trabalhadores é um ativo fundamental no alcance da tecnologia e inovação. É uma mais-valia que as PME apostem nele, uma vez que, um capital humano com fortes qualificações é propício a ter habilidades cognitivas mais vigorosas respondendo com maior facilidade à competitividade do mercado. O lema de aprender ao longo da vida funciona como um motor na Europa, conduzindo as PME a uma maior probabilidade de alcançar a competitividade, empregabilidade, inclusão social e desenvolvimento individual (OCDE, 2019).

2.7.5. Investir em Tecnologia

A inovação é um importante fator necessário para o crescimento das PME e sua crescente importância para o sucesso comercial e a competitividade em uma economia "sustentável" não é por acaso, conforme demonstrado por Vitezić e Vitezić (2015). Para Goller e Bessant (2017), inovações não podem garantir a competitividade e a estabilidade, mas devem fazer parte da gestão empresarial. Essas conclusões são mais desenvolvidas por Goffin e Mitchell (2017), que percebem a inovação como parte das atividades de negócios que atravessam as disciplinas e criam novas ideias empolgantes.

A adoção de ferramentas de *software* é essencial para a modernização da gestão contábil e financeira nas PME. *Softwares* de contabilidade como *QuickBooks*, *Xero* e *SAP Business One* oferecem recursos que automatizam processos contábeis e financeiros e melhoram a eficiência e precisão das operações (Johnson, 2019). Estes *softwares* permitem a integração de diferentes áreas da empresa, como contabilidade, vendas e compras e proporciona uma visão holística da situação financeira.

Além disso, ferramentas de análise de dados como *Power BI* e *Tableau* ajudam a transformar dados financeiros em *insights* úteis e facilitam a tomada de decisões estratégicas (Brown, 2021). A utilização dessas ferramentas também possibilita a geração de relatórios

financeiros detalhados, análise de tendências de mercado e previsão de cenários futuros, o que auxilia na elaboração de planos estratégicos mais assertivos.

Assim, a área das tecnologias de informação das PME é um dos sectores afetados pois além dos recursos humanos desta área terem custos que não são suportados por grande parte destas, existe ainda o problema do recrutamento, já que é muito difícil contratar bons profissionais com competências e capacidades de análise e, também, mantê-los, visto que existe a tendência de estarem predispostos a trabalhar numa grande empresa.

É oportuno dizer que em função do avanço tecnológico, nas últimas décadas, têm surgido outras empresas com características distintas das abordadas anteriormente (PME). São as *startups* de base tecnológica que atuam em setores de biotecnologia, de computação, automação industrial, de *software*, de telecomunicações, entre outros. As características principais das *startups* estão relacionadas com os altos investimentos em investigação e desenvolvimento, emprego de cientistas e engenheiros nas suas forças de trabalho, as estratégias de negócio são focadas na inovação e competem em mercados globalizados e de ciclo de produto curto (Hayton, 2005).

3. METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentado o modelo de investigação proposto e aplicação da metodologia, com o anseio de responder à questão problema do estudo, atingir o objetivo geral e validar as hipóteses. Descrevem-se os métodos e procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados e os aspetos referentes à população alvo.

Para Gil (2013) a investigação pode ser classificada como exploratória, descritiva e explicativa. Por sua vez Malhotra (2001) argumenta que a investigação é classificada em exploratória e conclusiva, sendo que essa última se divide em descritiva e causal.

A investigação exploratória tem por objetivo gerar pistas que possibilitem definir o problema, as decisões e as opções metodológicas relativas à fase da pesquisa sistemática. Permite compreender a real importância do problema, bem como o estágio em que se encontram as informações sobre o tema da investigação. Além disso, revela ao investigador novas fontes de informação. Geralmente, a investigação exploratória utiliza levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que atuam na área do conhecimento, observação direta do fenômeno e consultas a *websites*. Utiliza ainda instrumentos não-estruturados para a coleta de dados. O número de participantes estudados costuma ser pequeno. Analisa qualitativamente os dados. Visa identificar as variáveis importantes para, em estudos posteriores, aprofundar e detalhar o tema (Gil, 2013).

A investigação descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis – muitas vezes, busca ainda determinar a natureza desta relação. Geralmente, a investigação descritiva sucede a exploratória. Utiliza técnica padronizada de coleta de dados por meio de levantamentos ou observações sistemáticas do problema. Por fim, relata a aplicação de modelos e técnicas já conhecidas em situações e contexto diversos (Gil, 2013).

A investigação explicativa visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque busca explicar o “porquê” das coisas (Gil, 2013).

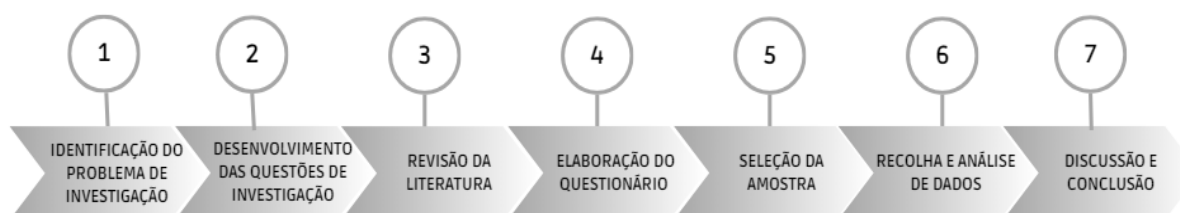
Traçadas as considerações acima, a presente investigação adota como tipo, a investigação descritiva explicativa. Descritiva porque está sendo realizada uma descrição da caracterização da amostra no que diz respeito ao setor de atividade, volume de negócios, quantidade de colaboradores nas empresas, localização, cargo, idade, gênero dos respondentes, etc.; E explicativa porque a investigação fará uma análise das inferências estatísticas com que

se refere aos testes estatísticos para estabelecer os fatores das práticas orçamentais e das perceções dos respondentes da amostra sobre a utilização do orçamento e dessas práticas.

Foi aplicado um inquérito via questionário de igual teor para ambos os países e para obter os resultados desejados utilizou-se a estatística resumo na forma de tabelas e gráficos para as questões do questionário consideradas mais relevantes para então se fazer o comparativo das práticas orçamentais utilizadas entre Portugal e Brasil, bem como das perceções dos respondentes.

O fluxograma das atividades da investigação está demonstrado na Figura 4.

Figura 4 – *Fluxograma das Atividades da Investigação*



Fonte: Elaboração própria a partir de Majeed et al. (2023)

3.1. Modelo de Investigação

A abordagem de investigação é fundamental na secção de metodologia, que inclui abordagens qualitativas, quantitativas e de métodos mistos. A utilização e a seleção destas abordagens dependem da filosofia de investigação assumida e do objetivo global do estudo. A abordagem qualitativa centra-se numa investigação aprofundada de dados não estatísticos e baseia-se mais na forma narrativa. A abordagem quantitativa dá ênfase à utilização de meios estatísticos para recolher e analisar dados utilizando ferramentas numéricas e estatísticas, enquanto o método misto combina ambas as abordagens (Saunders et al., 2019). Este estudo adota uma abordagem quantitativa para analisar os dados relacionados com a utilização das práticas de controlo orçamental pelas empresas de pequena e média dimensão em Portugal e Brasil.

Para esta investigação, utilizamos a classificação de PME, considerando única e exclusivamente a dimensão através do volume de negócios, de acordo com a Figura 2 - Comparativo das Dimensões das Empresas em Euros. Tal classificação abrange uma ampla

gama de empresas em todos os setores de atividade, com diferentes características, sendo a dimensão económica o único elemento unificador.

O processo de recolha de dados baseia-se na utilização de duas fontes importantes, nomeadamente a primária e a secundária. A fonte primária é um precursor na investigação quantitativa; no entanto, também é aplicável e adotada na investigação qualitativa, dependendo da finalidade e do objetivo do estudo. A fonte primária inclui a utilização de dados ou informações recolhidos diretamente junto dos participantes através de entrevistas, inquéritos, grupos de discussão, etc. Trata-se normalmente de uma descoberta em primeira mão, nova, recente e atualizada que é fiável, tem autenticidade e validade. Além disso, as fontes primárias também podem ser documentos governamentais, relatórios oficiais, provas históricas, documentos, etc. A utilização de fontes primárias é morosa e dispendiosa, pelo que exige mais esforço e tempo do investigador para recolher, interpretar e analisar os dados provenientes de fontes primárias (Saunders et al., 2019).

Em contrapartida, a fonte secundária inclui artigos, jornais, livros, revistas, fontes de sítios Web, blogues, documentos, revistas, jornais, etc. Esta fonte é uma fonte já publicada, publicamente disponível e acessível que pode ser utilizada de acordo com a finalidade e o objetivo do estudo e pode ser moldada de acordo com os requisitos do estudo. Além disso, é pouco dispendiosa e facilmente disponível em comparação com a fonte primária; no entanto, a autenticidade e a validade da fonte secundária têm de ser verificadas e avaliadas, especialmente as que são obtidas de fontes em linha, como blogues ou sítios *Web* (Saunders et al., 2019).

O desenvolvimento das hipóteses que sustentam esta investigação encontra-se fundamentado na revisão da literatura efetuada, utilizando-se fontes primárias e secundárias, consubstanciando-se nas teorias referenciadas. Dessa forma, foram estabelecidas seis hipóteses específicas condicionadas à existência da relação entre as práticas de controlo orçamental das empresas com as perceções dos gestores dessas empresas. Nesta análise recorreu-se ao teste T para igualdade de médias do SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Hipótese 1: Há diferenças de médias na utilização do orçamento e das práticas de controlo orçamental entre as empresas portuguesas e brasileiras.

Hipótese 2: Há diferenças de médias no grau de importância atribuído ao processo de controlo orçamental entre as empresas portuguesas e brasileiras.

Hipótese 3: Há diferenças de médias na perceção dos gestores portugueses e brasileiros sobre planeamento orçamental.

Hipótese 4: Há diferenças de médias na percepção dos gestores portugueses e brasileiros sobre a alocação de recursos.

Hipótese 5: Há diferenças de médias na percepção dos gestores portugueses e brasileiros sobre a avaliação de desempenho.

Hipótese 6: Há diferenças de médias na percepção dos gestores portugueses e brasileiros com relação aos instrumentos de diálogo.

3.2. Metodologia de Recolha e Tratamento dos Dados

Dentro da metodologia utilizada na presente investigação, no que concerne ao levantamento e recolha de informação fidedigna para a conceção do estudo, esta recorreu à aplicação de inquéritos por questionário, de forma a uma melhor compreensão sobre a realidade do objeto de estudo. Em harmonia com Coutinho (2011) e Morgado (2013), *apud* Alves et al. (2021), o inquérito traduz uma técnica ou estratégia de recolha de dados, amplamente disseminada no campo de ação das ciências sociais e humanas e visa, por intermédio de um conjunto metodizado de questões, obter explicações de uma determinada população.

O questionário, uma das práticas mais utilizadas nas ciências sociais, possibilita pessoas distantes fazerem parte da coleta de dados, contribui com o anonimato dos respondentes, há mais naturalidade por não ser observado e não haver pressões, como na entrevista. O cuidado deve ser na formulação de um questionário apropriado e condizente com os objetivos da investigação (Godoi et al., 2006).

Dentre as vantagens apresentadas pelo uso do questionário sobre as demais técnicas de coleta de dados, estão elencadas: a) possibilita atingir um grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado por correio eletrónico; b) implica menores gastos com pessoal, visto que o questionário não exige formação de investigadores; c) garante o anonimato das respostas; d) aceita que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente; e não expõe os investigadores à influência das opiniões e do aspeto pessoal do entrevistado (Gil, 2019).

Trata-se, também, de um instrumento simples de aplicar, o que representa economia de tempo e de recursos, situação que permite evitar distorções pela intervenção direta do investigador e facilita a análise e interpretação dos dados (Reis et al., 2001; Sekaran, 2003). No

entanto, este método apresenta algumas limitações, destacando-se a baixa taxa de resposta (Ghiglione & Matalon, 1992; Marconi & Lakatos, 2010; Reis et al., 2001).

Tendo em conta que a recolha do questionário foi feita através de uma rede de contactos da área empresarial, aos quais foi solicitado que, possuindo as características de respondente, respondessem ao questionário e, por outro lado, que o divulgassem pelos seus contactos com características similares, a amostragem pode ser considerada por rede ou bola de neve. Neste contexto, sendo que, por definição, uma amostra probabilística é uma amostra retirada de um universo, onde todos os indivíduos têm igual probabilidade, e maior que zero, de serem seleccionados, assumindo que se está a atribuir probabilidade maior que zero apenas à rede de contactos, a amostra em análise tem características de amostra não probabilística (Fortin, 2000; Hill & Hill, 2008; Marconi & Lakatos, 2010; Pestana & Gageiro, 2008).

Posteriormente, foram enviados via *E-mail*, *WhatsApp* e *Instagram*, entre os meses de julho e agosto do ano 2024, os inquiridos por questionários feitos com o recurso do *Google Forms* para que as pessoas respondessem via *link*. Em concreto, o inquirido por questionário elaborado continha um número extenso de questões (40 questões obrigatórias) e temas abordados, de forma a obter informação rica e vasta sobre a amostra, com o intuito de estabelecer relações entre os temas inquiridos.

Foram rececionados 46 respostas válidas em Portugal e 60 respostas válidas no Brasil, totalizando 106 respostas válidas. Dessas 46 respostas válidas referentes as empresas portuguesas, uma delas é grande empresa e das 60 respostas das empresas brasileiras, quatro delas são consideradas grandes empresas, portanto, retiradas das análises, que focou nas empresas de pequena e média dimensão. Foram, assim, considerados válidos 101 questionários. Sendo assim, a amostra se deu por acessibilidade e é caracterizada por ser uma amostra não probabilística.

Uma das principais tarefas dos investigadores é converter dados em conhecimento, pois quase todos os conjuntos de dados precisam de um resumo de suas informações, ou seja, algo que sintetize e descreva os números que eles contêm. A estatística básica e análise descritiva foram desenvolvidas para este propósito (Hair et al., 2005).

De acordo com Reis (2002), variável é a característica de interesse que é medida em cada indivíduo da amostra ou população. Como o nome diz, seus valores variam de indivíduo para indivíduo. A estratégia do estudo é designada por conceção da investigação, que ajuda a atingir o objetivo da investigação e a recolher dados válidos e fiáveis. As conceções de

investigação são de diferentes tipos e a sua utilização depende da filosofia e da abordagem de investigação adotadas. Incluem a estatística descritiva, a correlação, a revisão, a meta-análise, o experimental e o semi-experimental (Franzosi, 2010). Como já foi referido, este estudo optou por um desenho quantitativo composto por uma estratégia de inquérito.

Depois da recolha dos dados, a informação foi compilada no *Google Forms* e transferida para o tratamento de dados, via Excel. Em Excel os dados foram tratados e enviados para o SPSS 21, onde foram elaborados tabelas e gráficos por secção para uma melhor compreensão da análise e detalhada informação. Posteriormente, procedeu-se à agregação dos temas da investigação, consolidação destes de modo a permitir uma interligação correta e a mais cuidada possível com o questionário. E, por fim, foi feita a agregação dos temas e questões específicas de 101 inquéritos, com o intuito de assistir e sustentar a questão de partida da presente investigação.

O passo seguinte da análise dos resultados são a aplicação da Análise Fatorial (AF). Para Maroco (2007), a AF é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos) que, de alguma forma (mais ou menos explícita), controla as variáveis originais. Maroco (2007) destaca que o objetivo primordial da AF é atribuir um escore (quantificação) a constructos, ou fatores, que não são diretamente observáveis.

A AF pode ser exploratória e confirmatória. No caso da presente investigação foi aplicada a Análise Fatorial Exploratória (AFE) da perceção da utilização das práticas orçamentais. Para isto, foi utilizado o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem e o de Esfericidade de Bartlett. Após isso, foi analisado a matriz anti imagem de cada constructo e as comunalidades. O passo seguinte foi analisar a variância total explicada. O método escolhido foi o de auto valor, ou seja, aqueles maiores do que 1. Posteriormente foram definidos os componentes de acordo com as suas nomenclaturas, conforme abaixo:

- PLOC: Planeamento Orçamental
- ALRE: Alocação dos Recursos
- AVDE: Avaliação do Desempenho
- INDI: Instrumentos de Diálogo

Dando continuidade foi realizada a análise de fiabilidade pelo Alfa de Cronbach. De seguida, após a AFE, foram realizadas as médias dos constructos designados PLOC, ALRE, AVDE e INDI. Com os constructos feitos, foi aplicado o teste T de *Student* para cada constructo. Importante ressaltar que com o recurso do SPSS, conseguiu-se trabalhar os dados e interligar os resultados com a literatura, bem como responder aos objetivos desta investigação.

O teste T de *Student* é baseado em duas hipóteses: a hipótese nula (H0) e a hipótese alternativa (H1). A hipótese nula é que as duas amostras têm médias iguais, enquanto a hipótese alternativa é que as duas amostras têm médias diferentes. Segundo Hair et al. (2013), o teste T consiste num procedimento não paramétrico que cria novas sub-amostras. Hair et al. (2013) afirma que para ter validade o teste T de *Student*, os valores de t devem ser maiores ou igual a 1,96. Para Ringle et al. (2014), valores acima de 1,96 correspondem a p-valor $\leq 0,05$ e dão validade às hipóteses observadas.

No caso da presente investigação, tem-se as seguintes hipóteses nula e alternativa:

H0: Não há diferenças significativas entre as médias de Portugal e Brasil.

H1: Há diferenças significativas entre as médias de Portugal e Brasil.

3.3. Constructo da Investigação

Essa secção abordou o constructo da investigação que segundo Martins e Theóphilo (2009) é formulado com base num aporte teórico delimitado e explanado em proposições particulares observáveis que possam ser mensuráveis.

O questionário foi elaborado com base em medidas já testadas e cientificamente validadas por estudos relacionados com a área de investigação em questão. Algumas perguntas foram adaptadas de trabalhos a respeito deste tema, como por exemplo a investigação de Libby e Lindsay (2010). Outras perguntas foram adaptados dos trabalhos de mestrado de Silva, S. (2015); Mello, A. (2020); e Trocz, P. (2021).

O instrumento da investigação, neste caso um questionário, foi estruturado em três partes:

- Parte I: Dados da empresa e do respondente
- Parte II: Caracterização genérica das práticas orçamentais na empresa
- Parte III: Perceção na utilização das práticas orçamentais

A primeira parte foi composta por perguntas fechadas que apresentavam aos respondentes um conjunto de alternativas a respeito do perfil da empresa como setor, volume de negócios (dimensão), localização e número de colaboradores, bem como as características do respondente como cargo, género, idade e tempo de experiência.

A segunda parte também foi composta por perguntas fechadas que apresentavam aos respondentes um conjunto de alternativas sobre a situação atual da empresa com relação as práticas orçamentais utilizadas atualmente e com relação a intenção futura sobre este tema.

Para a construção da segunda parte foi utilizada principalmente a investigação de Libby e Lindsay (2010). Sobre a questão “manter, melhorar ou abandonar o orçamento”, Hansen et al. (2003) observam que a insatisfação com a orçamentação na prática está ocorrendo em duas frentes: aqueles que desejam abandonar a orçamentação e aqueles que desejam melhorá-la.

Por exemplo, Hope e Fraser (2003) relatam vários estudos de caso de empresas europeias que abandonaram com sucesso os orçamentos para fins de controlo. Por outro lado, Eckholm e Wallin (2000) no seu trabalho relatam que apenas 15% das empresas finlandesas investigadas indicaram que planejavam abandonar o orçamento tradicional, enquanto 61% pretendiam melhorar o sistema de orçamento atual e 24% informaram que continuariam a usar o sistema de orçamento atual sem mudanças. Essa divergência motivou Libby e Lindsay a investigar a situação existente nas empresas norte-americanas em 2010 e também motivou esta investigação a descobrir a intenção das empresas de pequena e média dimensão portuguesas e brasileiras.

Para examinar essa questão, as investigadoras Libby e Lindsay pediram aos entrevistados que informassem se continuam a usar orçamentos para fins de "controlo", onde o controlo foi definido na investigação como "o uso de orçamentos para motivação da gestão e como padrão para avaliação de desempenho". O resultado foi que 277 dos entrevistados (80%) na amostra canadense e 163 dos entrevistados (77%) na amostra americana indicaram que os orçamentos eram usados para fins de controlo em suas organizações. Esse resultado é comparável ao de Umapathy (1987), que relatou que 83% de sua amostra usavam orçamentos para fins de controlo. No grupo que usava orçamentos para controlo, 94% indicaram que não planeavam abandonar o uso de orçamentos para controlo em um futuro próximo, enquanto 5% indicaram que possivelmente estavam pensando em fazer isso e apenas 1% indicou que definitivamente planejava fazer isso nos próximos dois anos. Os resultados foram semelhantes nas amostras do Canadá e dos EUA. Além disso, perguntou-se aos entrevistados canadianos

desse grupo se eles planeavam fazer alterações em seus sistemas de orçamento nos próximos dois anos. Foi descoberto que 46% dos entrevistados planejavam mudar ou adaptar seus sistemas de orçamento nos próximos dois anos.

Dessa forma, foram elaboradas seis perguntas, cada uma tratando de um tema específico. As perguntas formuladas para mensurar as práticas de controlo orçamental utilizadas pelas PME portuguesas e brasileiras encontram-se na Tabela 3.

Importante mencionar que antes de iniciar a Parte II, foi demonstrado aos respondentes um breve resumo sobre os conceitos de orçamento empresarial e controlo orçamental.

Tabela 3 – Perguntas da Parte II do Questionário

Questão	Perguntas
P2Q1	Qual a frequência que o orçamento empresarial e as práticas de controlo orçamental são utilizadas na empresa?
P2Q2	Qual o tipo de orçamento utilizado pela empresa?
P2Q3	Nos próximos dois anos a empresa tem a intenção de manter o orçamento e as práticas de controlo orçamental como está, melhorar ou abandonar o uso de orçamentos?
P2Q4	Qual o tempo total que é gasto em tarefas relacionadas com o controlo orçamental num ano normal (incluindo o tempo para desenvolver o orçamento inicial, revisões, preparar relatórios orçamentais, analisar desvios orçamentais, responder a dúvidas relacionadas com orçamento, etc.)?
P2Q5	Na sua empresa/empresa em que trabalha, existe um sistema de incentivos baseados no cumprimento de metas orçamentais? Ignorar os incentivos baseados em vendas.
P2Q6	Qual o grau de importância que atribui ao processo de controlo orçamental para a criação de valor na empresa, tendo em conta o tempo gasto no processo, bem como a eficácia do sistema orçamental em ajudar a empresa a atingir seus vários objetivos e controlar qualquer comportamento disfuncional que ele possa ou não causar?

Fonte: Elaboração própria a partir de Libby & Lindsay (2010)

Na terceira parte, os itens foram avaliados dentro de uma escala de concordância de 1 a 5 e debruça-se sobre a perceção dos respondentes na utilização das práticas orçamentais. Foi composta por 24 questões agrupadas em quatro grupos de acordo com as características e funções das práticas orçamentais, identificadas como: planeamento orçamental, alocação dos recursos, avaliação do desempenho e instrumentos de diálogo.

Na escala de graduação de 1 a 5, o respondente indica o grau de concordância ou discordância em relação a uma série de afirmações relacionadas com os objetivos de estímulos (Malhotra, 2001). Utilizou-se a escala de medida com 5 pontos, na qual o 1 representa discordância total e 5 representa concordância total com a afirmativa.

Para a elaboração dos enunciados da terceira parte, foi realizada uma revisão bibliográfica dos estudos que investigaram as práticas de controlo orçamental. No tocante às sete questões que versaram sobre Planeamento Orçamental, foram utilizados os trabalhos de

Hansen e Van der Stede (2004), Hopwood (2009), Nazarova et al. (2016), Quintana, Perazo e Fernandes (2013), Warren et al. (2008) e também aqui Libby e Lindsay (2010).

Quanto às seis questões dedicadas à Alocação dos Recursos, foram confeccionadas da literatura de Hansen e Van der Stede, (2004), Hopwood (2009), Priore et al. (2015), Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008), Fischer (2002), Daumosier et al. (2018) e Memon (2014).

Avaliação de Desempenho, composta por sete questões, foram adaptadas do trabalho de Hansen e Van der Stede, (2004), Hopwood (2009), Jensen (2002), Cohen e Karatzimas (2011), Deshpandé e Farley, (2004), Priore et al. (2015), Sanvincente e Santos (1983) e também aqui Libby e Lindsay (2010).

Seguidamente, as quatro e últimas questões que avaliaram sobre os Instrumentos de Diálogo foram estruturadas por meio da literatura de Deshpandé e Farley, (2004), Jordan et al. (2021) e Chenhall (2003), Beuren e Fiorentin (2014).

Desse modo, na procura de resolução do problema da referida investigação e a busca do alcance dos objetivos estabelecidos, na Tabela 4 apresenta-se o seu constructo de maneira detalhada.

Tabela 4 - *Consolidação do Referencial Teórico*

Constructo		Questão	Referência
Práticas do Controle Orçamental	Planeamento Orçamental	Q1	O orçamento é utilizado na função de planeamento, ou seja, para a criação de objetivos e metas a serem alcançados.
		Q2	O processo de orçamentação da empresa está explicitamente ligado e alinhado aos objetivos estratégicos.
		Q3	As práticas de controlo orçamental desempenham um papel essencial no planeamento da empresa.
		Q4	Às vezes alteramos a nossa estratégia e tática com base no feedback recebido durante o acompanhamento e análise do desempenho.
		Q5	A frequência com que acompanhamos e avaliamos o planeamento é satisfatório.
		Q6	As metas e objetivos determinadas pela empresa são muito rígidos e inalcançáveis.
		Q7	Definir um orçamento obriga-nos a falar e refletir sobre a nossa estratégia.
	Alocação dos Recursos	Q8	O orçamento é utilizado na função de alocação de recursos, ou seja, para utilizar os recursos financeiros de maneira mais adequada.
		Q9	O crescimento da empresa está claro nas suas práticas orçamentais.
		Q10	O orçamento tem foco na gestão e redução de custos e não na maximização do valor da empresa e sua marca.

	Q11	A implementação das práticas do controlo orçamental melhora a tomada de decisões e a comunicação entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos.	Fisher et al. (2002); Daumoser et al. (2018)
	Q12	A empresa não depende de práticas de controlo orçamental para decidir aumentos salariais ou outros gastos.	Memon (2014)
	Q13	É difícil ou talvez impossível estimar receitas e despesas, pois se tem premissas não controláveis, como por exemplo os concorrentes e o governo.	Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008)
Avaliação do Desempenho	Q14	O orçamento é utilizado na função de avaliação de desempenho permitindo que a empresa compare a sua performance com as metas estabelecidas e, bem como, adaptar as atividades operacionais.	Hansen e Van der Stede, (2004); Hopwood (2009)
	Q15	A empresa gere de forma rápida a revisão e o acompanhamento do orçamento.	Jensen (2002)
	Q16	A empresa segue procedimentos definidos para avaliar os desvios entre desempenho real e o orçamentado.	Cohen e Karatzimas (2011)
	Q17	Existe um sentimento de coesão entre as pessoas que trabalham nesta empresa.	Deshpandé e Farley (2004)
	Q18	O facto de ser uma PME interfere negativamente na utilização de ferramentas planeamento e controlo orçamental.	Priore et al. (2015)
	Q19	O orçamento gera problemas comportamentais relativamente ao cumprimento dos objetivos, fazendo com que as pessoas possam ser antiéticas.	Sanvincente e Santos (1983)
	Q20	Ao longo do processo de planeamento e controlo, os gestores identificam ações para diminuir desvios entre o desempenho atual e o planeado.	Libby e Lindsay (2010)
Instrumentos de Diálogo	Q21	A nossa empresa é receptiva a sugestões e a novas formas de "fazer as coisas".	Deshpandé e Farley (2004)
	Q22	A frequência da elaboração dos relatórios de controlo é satisfatória.	Jordan, Neves e Rodrigues (2021)
	Q23	Trabalhamos para melhorar a comunicação entre os setores/departamentos.	Silva, S. (2015)
	Q24	O <i>software</i> e/ou ferramenta utilizada para o controlo orçamental é eficaz na análise dos dados das práticas e ajuda na tomada de decisões.	Chenhall (2003); Beuren e Fiorentin (2014)

Fonte: Elaboração própria adaptada a partir do referencial teórico

Após a elaboração do questionário, o mesmo foi discutido e avaliado pelos orientadores da investigação, onde foram sugeridos alguns ajustes e alterações em forma de melhoria. Posteriormente a conclusão da revisão e aprovação dos orientadores, os questionários foram enviados aos investigados. Ao finalizar o prazo para responder, os dados foram coletados, tratados e analisados. Os resultados desta análise serão apresentados no próximo capítulo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem a intenção de estruturar, processar e analisar os resultados da investigação na tentativa de alcançar o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo. A análise das respostas irá seguir o constructo de investigação e o desenvolvimento das variáveis, respeitando as divisões que o constituem.

Os resultados foram dinamizados em três partes de acordo com o constructo, no entanto, na apresentação e análise dos resultados será levado em consideração a comparação entre os dois países da amostra, conforme se segue:

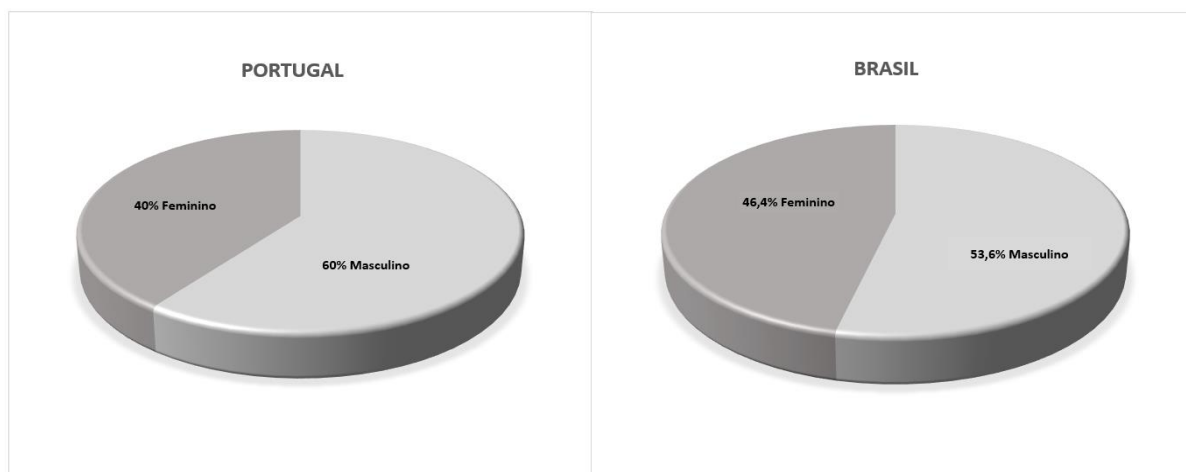
- Parte I: Comparação dos dados dos respondentes e das empresas
- Parte II: Comparação da caracterização das práticas orçamentais nas empresas
- Parte III: Comparação da perceção dos respondentes na utilização das práticas orçamentais

4.1. Comparação dos Dados dos Respondentes e das Empresas

Destarte, para efeito de compreensão, na parte I fez-se uma análise descritiva do perfil dos respondentes em relação ao género, cargo e idade, setor de atividade da empresa, tamanho das empresas e quantidade de colaboradores por país. Também foi analisado e comparado o tempo que as empresas utilizam ou não as práticas de controlo orçamental.

De acordo com a Figura 5, em Portugal 60% dos respondentes são do género masculino e 40% do género feminino, enquanto no Brasil 53,6% dos respondentes são do género masculino e 46,4% feminino.

Figura 5 – Género dos Respondentes



Fonte: Dados da investigação (2024)

Com isso, há indícios de que existe uma predominância do género masculino no planeamento e controlo orçamental das empresas dos dois países.

A Tabela 5 indica os cargos dos respondentes. Em Portugal 40% indicaram que são gerentes ou administradores das empresas e outros 33,3% dos inquiridos indicaram que ocupam os cargos de sócios ou acionistas. No Brasil 42,9% indicaram que são sócios ou acionistas e para os cargos de gerente ou administrador a percentagem foi mais pequena, com 25% dos inquiridos. Os demais cargos tiveram uma percentagem menos expressiva, em torno de 5% a 16%.

Tabela 5 – Cargos dos Respondentes

País		Cargo						Total
		Sócio ou Acionista	Gerente ou Administrador	Diretor	Supervisor/ Coordenador	Controller	Outro	
Portugal	Contagem	15	18	1	7	1	3	45
	% dentro de País	33,3%	40,0%	2,2%	15,6%	2,2%	6,7%	100,0%
Brasil	Contagem	24	14	5	9	1	3	56
	% dentro de País	42,9%	25,0%	8,9%	16,1%	1,8%	5,4%	100,0%
Total	Contagem	39	32	6	16	2	6	101
	% dentro de País	38,6%	31,7%	5,9%	15,8%	2,0%	5,9%	100,0%

Fonte: Dados da investigação (2024)

Ainda na Tabela 5, verifica-se que 38,6% da amostra dos dois países corresponde a sócios e acionistas e 31,7% corresponde a gerente ou administrador, ou seja, as pessoas que tomam as decisões sobre o planeamento e controlo orçamental das empresas.

A Tabela 6 mostra a média de idade dos respondentes por cargo e género. Os sócios, acionistas, gerentes e administradores masculinos tem média de idade de 47 anos em Portugal, enquanto no Brasil a média ficou entre 40 e 45 anos para o mesmo género.

Tabela 6 – Média de Idade dos Respondentes por Cargo e Género

Cargo	Portugal		Brasil	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Sócio ou Acionista	47,00	43,00	40,36	46,20
Gerente ou Administrador	47,33	38,00	44,50	44,25
Diretor	35,00		43,50	35,00
Supervisor/Coordenador	38,75	39,00	36,25	37,60
Controller	44,00		59,00	
Outro	47,50	32,00	29,67	

Fonte: Dados da investigação (2024)

Pode-se observar na Tabela 7 a média de idade dos respondentes por país. A média de idade dos respondentes do Brasil foi mais pequena do que a média de idade dos respondentes de Portugal.

Tabela 7 – Média de Idade por País

Média de Idade		
País	Portugal	43,27
	Brasil	41,45

Fonte: Dados da investigação (2024)

A Tabela 8 abaixo indica o setor de atividade das empresas por país e o setor de atividade das empresas no geral, onde constata-se que em ambos os países o maior número de respostas concentrou-se no setor de serviços (50,5%). Neste setor Portugal obteve 48,9% e o Brasil 51,8%. O setor da indústria foi o setor de atividades que menos teve empresas respondentes.

Tabela 8 – Setor de Atividade das Empresas

País		Setor			Total
		Indústria	Comércio	Serviços	
Portugal	Contagem	10	13	22	45
	% dentro de País	22,2%	28,9%	48,9%	100,0%
Brasil	Contagem	9	18	29	56
	% dentro de País	16,1%	32,1%	51,8%	100,0%
Total	Contagem	19	31	51	101
	% dentro de País	18,8%	30,7%	50,5%	100,0%

Fonte: Dados da investigação (2024)

Corroborando com a informação sobre o alto percentual no setor de serviços na investigação, tem-se que de acordo com o *site* expresso.pt de 13/05/24 “Em março, o índice de volume de negócios nos serviços em Portugal apresentou um aumento de 5,1%, em comparação com o mesmo período do ano anterior. Este crescimento representa um aumento de 0,5 pontos percentuais em relação ao mês anterior”. No Brasil, o *site* agenciagov.ebc.com.br, de 12/07/24 informa que “No acumulado de janeiro a maio de 2024, o volume de serviços nacional cresceu 2,0% frente ao mesmo período do ano anterior. Já nos últimos 12 meses, a taxa acumulada é de 1,3%. Em maio, o setor de serviços se encontrava 12,7% acima do nível pré-pandemia (fevereiro de 2020) e 0,9% abaixo do ponto mais alto da série histórica (dezembro de 2022)”.

A Tabela 9 demonstra as respostas relativas à dimensão das empresas por volume de negócios, ou seja, se são microempresas, pequenas empresas ou médias empresas.

Tabela 9 – Dimensão das Empresas

País		Volume de Negócios			Total
		Microempresa	Pequena empresa	Média empresa	
Portugal	Contagem	28	13	4	45
	% dentro de País	62,2%	28,9%	8,9%	100,0%
Brasil	Contagem	17	19	20	56
	% dentro de País	30,4%	33,9%	35,7%	100,0%
Total	Contagem	45	32	24	101
	% dentro de País	44,6%	31,7%	23,8%	100,0%

Fonte: Dados da investigação (2024)

Pode-se verificar que de acordo com as respostas obtidas, 62,2% das empresas portuguesas respondentes são microempresas e no Brasil a percentagem da mesma categoria foi de apenas 30,4%. No Brasil ficou mais equilibrado entre micro, pequenas e médias empresas. No total, 44,6% das empresas inquiridas são microempresas, reforçando a matéria no Brasil da exame.com de 19/02/2024, onde diz que “Pequenas e médias empresas crescem 7% em 2023”.

A Tabela 10 apresenta se as empresas inquiridas utilizam ou não as práticas de controlo orçamental e se sim, há quanto tempo.

Tabela 10 – Tempo de Práticas de Controlo Orçamental

País		Tempo de Práticas de Controlo Orçamental					Total	
		A empresa não utiliza as práticas	Menos de um ano	Entre um e três anos	Entre três e cinco anos	Entre cinco e dez anos		Mais que dez anos
Portugal	Contagem	14	7	7	1	5	11	45
	% dentro de País	31,1%	15,6%	15,6%	2,2%	11,1%	24,4%	100,0%
Brasil	Contagem	15	5	7	9	8	12	56
	% dentro de País	26,8%	8,9%	12,5%	16,1%	14,3%	21,4%	100,0%
Total	Contagem	29	12	14	10	13	23	101
	% dentro de País	28,7%	11,9%	13,9%	9,9%	12,9%	22,8%	100,0%

Fonte: Dados da investigação (2024)

Através da Tabela 10, constata-se que em Portugal 31,1% das empresas da amostra não utilizam as práticas e no Brasil foram 26,8%. Das empresas que utilizam verifica-se que no geral 22,8% utilizam essas práticas há mais de dez anos. Verifica-se também que em Portugal apenas 2,2% utiliza as práticas entre três e cinco anos, enquanto no Brasil para este intervalo obteve-se 16,1% das respostas.

A Tabela 11 abaixo indica o número médio de colaboradores por país. Percebe-se que no caso do Brasil algumas empresas inquiridas tinham os números de colaboradores mais elevados e isso fez com que a média do Brasil ficasse bem maior do que a média de Portugal.

Tabela 11 – *Número médio de colaboradores por país*

País	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Portugal	45	41,6000	86,43163	12,88447
Brasil	56	412,0000	1050,26120	140,34706

Fonte: Dados da investigação (2024)

Constata-se pela Tabela 11 que a média de colaboradores das empresas inquiridas em Portugal foi de 41,6 colaboradores, enquanto no Brasil foi de 412 colaboradores.

4.2. Comparação da Caracterização das Práticas Orçamentais nas Empresas

Relativamente à parte II, foi fragmentada em seis tópicos, onde a intenção é de caracterizar as práticas orçamentais utilizadas nas empresas. Os tópicos seguindo a sequência das questões encontram-se na Tabela 3 do item 3.3. do Capítulo 3. A seguir os resultados em percentagens, perfazendo um comparativo entre os dois países.

A Tabela 12 indica a frequência com que o orçamento e as práticas de controlo orçamental são utilizadas nas empresas e constata-se que a opção “frequentemente” ficou quase igual nos dois países e no total geral, em torno de 28%.

Tabela 12 – *Frequência do Orçamento e das Práticas de Controlo Orçamental*

País	Frequência de Orçamento e Práticas de CO					Total
	Muito frequente	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca	
Portugal	15,6%	28,9%	17,8%	22,2%	15,6%	100,0%
Brasil	32,1%	28,6%	10,7%	14,3%	14,3%	100,0%
Total	24,8%	28,7%	13,9%	17,8%	14,9%	100,0%

Fonte: Dados da investigação (2024)

Ainda verifica-se na Tabela 12 que no Brasil a opção “muito frequente” teve o maior número de respostas e em Portugal o segundo maior número de respostas foi a opção “raramente” com 22,2%. Já a opção “muito frequente” em Portugal foi de apenas 15,6%, o que demonstra discrepância entre os dois países neste tema.

Relativamente ao tipo de orçamento utilizado pelas empresas da amostra, constata-se com a Tabela 13, que no Brasil é mais utilizado o orçamento empresarial com 41,1% das respostas e em Portugal houve um empate, ou seja, orçamento empresarial e orçamento flexível ficaram com 22,2% das respostas. O orçamento contínuo obteve 7,9% das respostas no geral e o orçamento por atividades 13,9%. Percebe-se ainda que o tipo menos utilizado é o orçamento base zero nos dois países com apenas 3%.

Tabela 13 – *Tipo de Orçamento Utilizado pela Empresa*

País	Tipo de Orçamento Utilizado pela Empresa						Total
	Orçamento empresarial	Orçamento contínuo	Orçamento base zero	Orçamento flexível	Orçamento por atividades	Não utiliza	
Portugal	22,2%	8,9%	2,2%	22,2%	13,3%	31,1%	100,0%
Brasil	41,1%	7,1%	3,6%	10,7%	14,3%	23,2%	100,0%
Total	32,7%	7,9%	3,0%	15,8%	13,9%	26,7%	100,0%

Fonte: Dados da investigação (2024)

Na questão da Tabela 13, foi inserida uma pequena explicação sobre os tipos de orçamentos, para facilitar a compreensão dos respondentes. Pode-se ver esta explicação na Figura 1 do Capítulo 2 (Revisão da Literatura).

A questão da Tabela 14 é uma das seis questões inspiradas no artigo “*Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice*” publicado pelo *Management Accounting Research* 21 (2010), das investigadoras Theresa Libby² e R. Murray Lindsay³ e pretende entender sobre a intenção das empresas sobre as práticas de controlo orçamental. Se nos próximos dois anos as mesmas pretendem manter, melhorar ou abandonar o uso dos orçamentos.

Tabela 14 – *Intenção Sobre as Práticas Orçamentais*

País	Manter, melhorar ou abandonar?		Total
	É provável que continuemos a usar o orçamento como está atualmente	Estamos a considerar melhorar o uso de orçamentos e implementar as melhores práticas	
Portugal	53,3%	46,7%	100,0%
Brasil	48,2%	51,8%	100,0%
Total	50,5%	49,5%	100,0%

Fonte: Dados da investigação (2024)

² School of Business and Economics, Wilfrid Laurier University, Waterloo, ON, Canada

³ Faculty of Management, University of Lethbridge, Lethbridge, Alberta, Canada

Constata-se através da Tabela 14 que nenhuma das empresas da amostragem está planeando abandonar o uso de orçamentos nos próximos dois anos, ou seja, mesmo tratando-se de pequenas e médias empresas, 53,3% estão a considerar continuar a usar o orçamento como está atualmente em Portugal e 51,8% estão a considerar melhorar o uso de orçamentos e implementar as melhores práticas orçamentais no Brasil.

Fazendo um comparativo desta questão com a investigação das professoras Libby e Lindsay (2010), onde elas constataram que "... 94% indicaram que não planeavam abandonar o uso de orçamentos para controlo em um futuro próximo, enquanto 5% indicaram que possivelmente estavam pensando em fazer isso e apenas 1% indicou que definitivamente planeava fazer isso nos próximos dois anos", verifica-se que apesar de algumas empresas inquiridas não utilizarem o orçamento e as práticas de controlo orçamental, as que utilizam querem continuar ou mesmo melhorar.

A Tabela 15 indica o tempo gasto em tarefas relacionadas com o controlo orçamental num ano normal (incluindo o tempo para desenvolver o orçamento inicial, revisões, preparar relatórios orçamentais, analisar desvios orçamentais, responder a dúvidas relacionadas com orçamento, etc.) e constata-se que nos dois países a maior percentagem foi na opção "menos de uma semana", seguida pela opção "de três a quatro semanas".

Tabela 15 – *Tempo Gasto em Tarefas Relacionadas com o Controlo Orçamental*

País	Tempo Total Gasto em Tarefas de Controlo Orçamental							Total
	Menos de uma semana	De uma a duas semanas	De três a quatro semanas	De cinco a oito semanas	De nove a doze semanas	Mais de doze semanas	Não aplicável /empresa usa o orç contínuo	
Portugal	31,1%	17,8%	20,0%	13,3%	0,0%	2,2%	15,6%	100,0%
Brasil	28,6%	7,1%	17,9%	12,5%	8,9%	5,4%	19,6%	100,0%
Total	29,7%	11,9%	18,8%	12,9%	5,0%	4,0%	17,8%	100,0%

Fonte: Dados da investigação (2024)

Percebeu-se através da Tabela 15 que as empresas da amostragem não gastam muito tempo nas tarefas relacionadas com o controlo orçamental. Isto pode ser explicado pelo facto de serem empresas de pequena e média dimensão, onde os recursos são mais escassos e existe baixa capacitação da gestão, fazendo com que seus proprietários/administradores tenham um horizonte de planeamento de curto prazo, ficando presos num círculo vicioso onde a resolução de problemas diários impede a definição de estratégias de longo prazo e de inovação (Vos et al., 1998) mencionados por Rovere (2014).

A Tabela 16 indica se existe nas empresas inquiridas um sistema de incentivos baseados no cumprimento de metas orçamentais (excluindo-se os incentivos baseados em vendas). Verifica-se que no Brasil em 60,7% das empresas da amostra não existe um sistema de incentivos baseado no cumprimento de metas orçamentais e em Portugal a percentagem foi superior (71,1%).

Tabela 16 – *Sistema de Incentivos Baseados no Cumprimento de Metas Orçamentais*

País	Existe Sistema de Incentivos?		Total
	Sim	Não	
Portugal	28,9%	71,1%	100,0%
Brasil	39,3%	60,7%	100,0%
Total	34,7%	65,3%	100,0%

Fonte: Dados da investigação (2024)

Através da análise da Tabela 16, apenas 34,7% das empresas responderam que tem sistema de incentivos baseados em metas orçamentais. Mais uma vez os recursos escassos das PME pode explicar o resultado, no entanto, como menciona Delaney e Huselid (1996) *apud* A.S.R. Fonseca (2011) “Práticas progressivas de gestão de recursos humanos na seleção do *staff*, formação e compensação por incentivos, são práticas consideradas positivas como medidas eficazes para o desempenho da empresa.”

A Tabela 17 demonstra a questão sobre o grau de importância que o respondente atribui ao processo de controlo orçamental para a criação de valor na empresa, tendo em conta o tempo gasto no processo, bem como a eficácia do sistema orçamental em ajudar a empresa a atingir seus vários objetivos e controlar qualquer comportamento disfuncional que ele possa ou não causar.

Para esta questão, o comparativo entre os países da amostra obteve-se através da média das respostas. Verifica-se que a média do Brasil é superior a média de Portugal, ou seja, as empresas brasileiras acreditam que a importância de controlo orçamental é boa (8,05), enquanto as empresas portuguesas acreditam que a importância é mediana (7,11), onde 10 caracteriza importância excepcional.

Tabela 17 – *Médias do Grau de Importância Atribuído ao Controlo Orçamental*

País	Média	N	Desvio padrão
Portugal	7,1111	45	1,88562
Brasil	8,0536	56	2,25162
Total	7,6337	101	2,13880

Fonte: Dados da investigação (2024)

Constata-se ainda que o desvio padrão da análise está baixo e isto indica que a maioria dos valores do conjunto de dados está próxima da média. Os dados são menos dispersos e estão concentrados em torno da média, ou seja, são consistentes para se fazer uma análise de tendência dos dados. Na amostra, o desvio padrão do Brasil é maior do que o de Portugal.

A Tabela 18 por sua vez trata da correlação do grau de importância que as empresas inquiridas atribuem ao processo de controlo orçamental com a dimensão das empresas. Constata-se que no Brasil, nas empresas de média dimensão, a média encontrada para o grau de importância atribuídos pelos inquiridos foi 8,60, ou seja, alta. Em Portugal nesta mesma categoria, a média encontrada também foi alta, ou seja, 9,00. Já nas microempresas o grau de importância dado pelas empresas brasileiras é maior e sobre as pequenas empresas é menor.

Tabela 18 – Médias do Grau de Importância por Dimensão

País	Tipo	Grau de Importância do Controlo Orçamental
Portugal	Microempresa	6,39
	Pequena empresa	8,08
	Média empresa	9,00
Brasil	Microempresa	7,82
	Pequena empresa	7,68
	Média empresa	8,60

Fonte: Dados da investigação (2024)

Constata-se também através da análise da Tabela 18 que quanto maior é a empresa maior é a importância atribuída ao processo de controlo orçamental, independente do país.

4.2.1. Teste T para Igualdade de Médias da Hipótese 1

Após a análise descritiva da parte II, para averiguar a Hipótese 1 – Há diferenças de médias na utilização do orçamento e das práticas de controlo orçamental entre as empresas portuguesas e brasileiras, utilizou-se o procedimento teste T para amostras independentes do SPSS, onde obteve-se o resultado demonstrado nas Tabelas 19 e 20.

O teste T para amostras independentes é aplicado ao se comparar as médias de duas amostras independentes, como é o caso desta investigação, onde a intenção é comparar as mesmas variáveis entre dois grupos, no caso, Portugal e Brasil. Além disso, o teste T verifica se existe uma diferença significativa entre as médias das populações das quais as amostras foram extraídas. O teste foi efetuado considerando um intervalo de confiança de 95%, tendo-se apresentado os resultados a seguir.

Tabela 19 – Médias da Hipótese 1 (Estatísticas de Grupo)

Indicador	País	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Frequência de Orçamento e Práticas de Controlo Orçamental	Portugal	45	2,9333	1,33825	,19949
	Brasil	56	2,5000	1,43970	,19239
Tipo de Orçamento Utilizado pela Empresa	Portugal	45	3,8889	1,95660	,29167
	Brasil	56	3,1964	2,12705	,28424
Manter, Melhorar ou Abandonar?	Portugal	45	1,4667	,50452	,07521
	Brasil	56	1,5179	,50420	,06738
Tempo Total Gasto em Tarefas de Controlo	Portugal	45	3,0222	2,08336	,31057
	Brasil	56	3,6071	2,24563	,30009
Existe Sistema de Incentivos?	Portugal	45	1,7111	,45837	,06833
	Brasil	56	1,6071	,49281	,06585

Fonte: Dados da investigação (2024)

Verifica-se através da Tabela 19 que existem diferenças entre as médias para as variáveis relacionadas às práticas de controlo orçamental utilizadas pelas empresas. Porém para demonstrar se estas diferenças são significativas ou não, foi realizada uma análise do p-valor do teste para amostras independentes, onde o resultado encontrado consta na Tabela 20.

Assumindo-se que a hipótese nula é que as médias dos dois países são iguais, foi constatado para a Hipótese 1 que não se rejeita a hipótese nula.

- H0: média de Portugal = média do Brasil
- H1: média de Portugal \neq média do Brasil

Tabela 20 – Teste T da Hipótese 1 (Amostras Independentes)

Variáveis		Teste de Levene		Teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 extrem)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança	
									Inferior	Superior
Frequência de Orç.e Práticas de Controlo	VIA	,631	,429	1,551	99	,124	,43333	,27938	-,12102	,98769
	VNIA			1,564	96,870	,121	,43333	,27715	-,11674	,98340
Tipo de Orç. Utilizado pela Empresa	VIA	3,743	,056	1,685	99	,095	,69246	,41102	-,12308	1,50800
	VNIA			1,700	97,156	,092	,69246	,40727	-,11583	1,50075
Manter, Melhorar ou Abandonar?	VIA	,092	,763	-,507	99	,613	-,05119	,10097	-,25154	,14915
	VNIA			-,507	94,349	,613	-,05119	,10098	-,25167	,14929
Tempo T. Gasto em Tarefas de Controlo	VIA	1,663	,200	-1,343	99	,182	-,58492	,43543	-1,44891	,27907
	VNIA			-1,354	96,924	,179	-,58492	,43186	-1,44205	,27221
Existe Sistema de Incentivos?	VIA	4,784	,031	1,087	99	,280	,10397	,09566	-,08583	,29377
	VNIA			1,096	96,852	,276	,10397	,09490	-,08438	,29232

Fonte: Dados da investigação (2024)

Ao analisar o teste de Levene e para as variáveis “frequência com que o orçamento empresarial e as práticas de controlo orçamental são utilizadas na empresa”, “tipo de orçamento utilizado”, “decisão de manter, melhorar ou abandonar” e “tempo gasto em tarefas relacionadas com o controlo orçamental” percebe-se que o p-valor (Sig.) é maior do que 0,05, significando que assumiu-se as variâncias iguais – VIA (Variâncias Iguais Assumidas), ou seja, será considerada a primeira linha do teste T. Para a variável “existe um sistema de incentivos baseados no cumprimento de metas orçamentais” o p-valor é menor do que 0,05, então assumiu-se as variâncias não iguais – VNIA (Variâncias Não Iguais Assumidas) e neste caso será considerada a segunda linha do teste T.

De seguida, ao analisar o teste T para igualdade de médias, constata-se que o p-valor de todas as variáveis da Hipótese 1 obtiveram o p-valor (Sig.) maior do que 0,05, o que conclui que não existem diferenças significativas entre Portugal e Brasil.

No que diz respeito a Hipótese 2 – Há diferenças de médias no grau de importância atribuído ao processo de controlo orçamental entre as empresas portuguesas e brasileiras, obteve-se o resultado demonstrado abaixo nas Tabelas 21 e 22.

Tabela 21 – Médias da Hipótese 2 (Estatísticas de Grupo)

Variável	País	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Grau de Importância de Controlo Orçamental	Portugal	45	7,1111	1,88562	,28109
	Brasil	56	8,0536	2,25162	,30089

Fonte: Dados da investigação (2024)

Já havia sido indicado na análise descritiva verificada na Tabela 17 que para esta variável existe diferença de média entre os dois países, no entanto, para comprovar o resultado foi realizado também o teste T para amostras independentes. Conforme a Tabela 21, a média da variável “grau de importância ao processo de controlo orçamental” apresentou uma diferença negativa de 0,94246, ou seja, a média de Portugal foi menor. Para demonstrar se esta diferença é significativa, foi realizada uma análise do teste T para igualdade de médias, onde o resultado encontrado consta na Tabela 22.

Tabela 22 – Teste T da Hipótese 2 (Amostras Independentes)

Variável	teste-t para Igualdade de Médias						
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença	
						Inferior	Superior
Grau de Importância do Controlo Orçamental	-2,245	99	,027	-,94246	,41979	-1,77541	-,10951

Fonte: Dados da investigação (2024)

No teste de Levene para igualdade de variâncias foi 0,697, ou seja, assumiu-se as variâncias iguais e foi considerada a primeira linha do resultado. Com relação ao teste T para igualdade de médias, constata-se que o p-valor da variável da Hipótese 2 obteve foi menor do que 0,05, indicando que existem diferenças significativas entre Portugal e Brasil, ou seja, o H0 é nulo e H1 é verdadeira. Nesse sentido, os respondentes portugueses consideram um grau de importância moderada para o controlo orçamental para a criação de valor na empresa e os brasileiros consideram que o controlo orçamental impacta na criação de valor na empresa.

4.3. Comparação da Perceção dos Respondentes na Utilização das Práticas Orçamentais

Como já mencionado, na parte III, os respondentes indicaram o nível de concordância com as vinte e quatro afirmações sobre a utilização das práticas orçamentais, indicando assim as suas perceções sobre essas práticas. As questões foram agrupadas de acordo com o tema/função indicado na revisão da literatura, separadas em quatro grupos, demonstrados novamente a seguir:

- PLOC: Planeamento Orçamental
- ALRE: Alocação dos Recursos
- AVDE: Avaliação do Desempenho
- INDI: Instrumentos de Diálogo

As variáveis utilizadas no questionário procuram compreender as perceções dos respondentes das empresas inquiridas sobre as práticas orçamentais. Apresentam-se de seguida os resultados da análise fatorial exploratória e do teste de fiabilidade dos grupos.

4.3.1. Validade e Fiabilidade dos Modelos de Medição

Para esta etapa, foram utilizados os métodos de avaliação Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)⁴ e o teste de Esfericidade de Bartlett⁵ para analisar a aplicação da AF como válida para as variáveis escolhidas e para o tamanho da amostra coletada e rotacionadas pelo método Varimax

⁴ Os valores de KMO mostram a proporção da variância que os indicadores apresentam em comum. Para Hair, Anderson & Tatham (1987) são valores aceitáveis entre 0,5 a 1,0, portanto abaixo de 0,5 indica que a análise fatorial é inaceitável.

⁵ O teste de esfericidade de Bartlett avalia a significância geral de todas as correlações em uma matriz de dados (Hair et al., 2019). Os valores do teste de esfericidade de Bartlett com níveis de significância ($p < 0,05$) indicam que a matriz é fatorável.

com factoração pelo eixo principal. O Varimax é o mais bem-sucedido e o mais utilizado nas investigações entre os métodos ortogonais (Damásio, 2012).

Relativamente à variável PLOC, primeiramente aplicou-se os métodos para as sete questões, no entanto, ao observar os resultados, constatou-se que as questões PLOC_06 e PLOC_07 obtiveram a medida de adequação da amostra (MSA – *Measures of Sampling Adequacy*) abaixo de 0,400 e comunalidades abaixo de 0,500, o que fez com que as mesmas fossem extraídas da análise para se ter um indicador mais consistente. Novamente os métodos foram aplicados entre as cinco primeiras questões e obteve-se os dados apresentados na Tabela 23.

Tabela 23 – Medida KMO e Teste de Bartlett do PLOC

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,875
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	302,774
	df	10
	Sig.	,000

Fonte: Dados da investigação (2024)

A partir dos dados apresentados na Tabela 23, observou-se a adequação para a aplicação da técnica AFE. O tamanho da amostra foi classificado como bom e adequado com um KMO de 0,875. O teste de Esfericidade de Bartlett, com um χ^2 de 302,774, apresentou um nível de significância de 0,000, o que indica uma matriz favorável para a realização da análise fatorial, pois existe relação entre as variáveis indicadas na investigação. De seguida foi verificado que as medidas de adequação da amostra (MSA) variaram entre ,859 a ,910, o que indica uma AFE.

Na Tabela 24 a variância total explicada foi estabelecida como sendo o auto valor (maior ou igual a 1), sendo assim foi gerado um componente que responde por 65,23% dos itens.

Tabela 24 – Variância Total Explicada do PLOC

Fator	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,597	71,936	71,936	3,262	65,232	65,232
2	0,526	10,523	82,459			
3	0,369	7,379	89,838			
4	0,273	5,466	95,304			
5	0,235	4,696	100			

Fonte: Dados da investigação (2024)

Posteriormente a Tabela 25 mostra as cargas fatoriais por item do componente PLOC.

Tabela 25 – *Matriz de Fatores do PLOC*

	Fator
	1
PLOC_01	0,807
PLOC_02	0,839
PLOC_03	0,891
PLOC_04	0,791
PLOC_05	0,698

Fonte: Dados da investigação (2024)

Logo após foi analisado a fiabilidade do construto PLOC, dessa forma o alfa de cronbach se apresentou como 0,902, o que evidencia uma excelente fiabilidade, conforme a Tabela 26.

Tabela 26 – *Estatística de Fiabilidade do PLOC*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,9	0,902	5

Fonte: Dados da investigação (2024)

Com relação à variável ALRE, primeiramente aplicou-se os métodos para as seis questões do grupo, no entanto, ao observar os resultados, constatou-se que as questões ALRE_10, ALRE_12 e ALRE_13 obtiveram MSA abaixo de 0,400, o que fez com que as mesmas fossem extraídas da análise. Novamente os métodos foram aplicados com as questões ALRE_8, ALRE_9 e ALRE_11 e obteve-se os dados apresentados na Tabela 27.

Tabela 27 – *Medida KMO e Teste de Bartlett do ALRE*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,646
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	78,742
	df	3
	Sig.	,000

Fonte: Dados da investigação (2024)

A partir dos dados apresentados na Tabela 27, a variável ALRE obteve um KMO de 0,646, o que mais uma vez indica que o tamanho da amostra é boa e adequada. O teste de Esfericidade de Bartlett, com um χ^2 de 78,742, apresentou um nível de significância de 0,000, o que indica uma matriz favorável para a realização da análise fatorial, pois existe relação entre as variáveis. De seguida foi verificado que as medidas de adequação da amostra (MSA) variaram entre ,626 a ,772 o que indica uma AFE.

Na Tabela 28 a variância total explicada foi estabelecida como sendo o auto valor (maior ou igual a 1), dessa forma foi gerado um componente que explica 53,04% dos itens.

Tabela 28 – Variância Total Explicada do ALRE

Fator	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,011	67,039	67,039	1,591	53,048	53,048
2	,641	21,368	88,407			
3	,348	11,593	100,000			

Fonte: Dados da investigação (2024)

Posteriormente a Tabela 29 mostra as cargas fatoriais por item do componente ALRE.

Tabela 29 – Matriz de Fatores do ALRE

	Fator
	1
ALRE_08	,741
ALRE_09	,871
ALRE_11	,534

Fonte: Dados da investigação (2024)

Logo após foi analisado a fiabilidade do construto ALRE, onde o alfa de cronbach se apresentou como 0,751, o que evidencia uma boa fiabilidade, conforme a Tabela 30.

Tabela 30 – Estatística de Fiabilidade do ALRE

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,753	,751	3

Fonte: Dados da investigação (2024)

Sobre a variável AVDE, aplicou-se os métodos para as sete questões, no entanto, ao observar os resultados depois de duas rodadas, constatou-se que as questões AVDE_17, AVDE_18 e AVDE_19 obtiveram MSA abaixo de 0,400 o que fez com que as mesmas fossem extraídas da análise. A análise fatorial exploratória foi continuada com quatro questões e obteve-se os dados apresentados na Tabela 31.

Tabela 31 – *Medida KMO e Teste de Bartlett do AVDE*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,706
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	102,704
	df	6
	Sig.	,000

Fonte: Dados da investigação (2024)

A partir dos dados apresentados na Tabela 31, observou-se a adequação para a aplicação da técnica AFE. O tamanho da amostra foi classificado como bom e adequado com um KMO de 0,706. O teste de Esfericidade de Bartlett, com um χ^2 de 102,704, apresentou um nível de significância de 0,000, o que indica uma matriz favorável para a realização da análise fatorial, pois existe relação entre as variáveis da investigação. De seguida foi verificado que as medidas de adequação da amostra (MSA) variaram entre ,837 a ,799 o que indica uma AFE.

Na Tabela 32 a variância total explicada foi estabelecida como sendo o auto valor (maior ou igual a 1), sendo assim foi gerado um componente que explica 45,65% dos itens.

Tabela 32 – *Variância Total Explicada do AVDE*

Fator	Valores próprios iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,298	57,444	57,444	1,826	45,654	45,654
2	,714	17,861	75,305			
3	,669	16,729	92,034			
4	,319	7,966	100,000			

Fonte: Dados da investigação (2024)

Posteriormente a Tabela 33 mostra as cargas fatoriais por item do componente AVDE.

Tabela 33 – *Matriz de Fatores de AVDE*

	Fator
	1
AVDE_14	,515
AVDE_15	,727
AVDE_16	,878
AVDE_20	,512

Fonte: Dados da investigação (2024)

Logo após foi analisado a fiabilidade do construto AVDE, dessa forma o alfa de cronbach se apresentou como 0,748, o que evidencia uma boa fiabilidade, conforme a Tabela 34.

Tabela 34 – *Estatística de Fiabilidade do AVDE*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,751	,748	4

Fonte: Dados da investigação (2024)

Relativamente a variável INDI os métodos foram aplicados nas quatro questões e não houve necessidade de extração de nenhuma delas, pois todas as questões apresentaram fatores acima de 0,500. Obteve-se os dados apresentados na Tabela 35.

Tabela 35 – *Medida KMO e Teste de Bartlett do INDI*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,674
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	131,169
	df	6
	Sig.	,000

Fonte: Dados da investigação (2024)

A partir dos dados apresentados na Tabela 35, observou-se a adequação para a aplicação da técnica AFE. O tamanho da amostra foi classificado como bom e adequado com um KMO de 0,674. O teste de Esfericidade de Bartlett, com um χ^2 de 131,169, apresentou um nível de significância de 0,000, o que indica uma matriz favorável para a realização da análise fatorial, pois existe relação entre as variáveis. De seguida foi verificado que as medidas de adequação da amostra (MSA) variaram entre ,625 a ,700 o que indica uma AFE.

Na Tabela 36 a variância total explicada foi estabelecida como sendo o auto valor (maior ou igual 1), sendo assim foi gerado um componente que responde por 49,38% dos itens.

Tabela 36 – Variância Total Explicada do INDI

Fator	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,446	61,138	61,138	1,975	49,380	49,380
2	,812	20,288	81,426			
3	,450	11,248	92,674			
4	,293	7,326	100,000			

Fonte: Dados da investigação (2024)

Posteriormente a Tabela 37 mostra as cargas fatoriais por item do componente INDI.

Tabela 37 – Matriz de Fatores do INDI

	Fator
	1
INDI_21	,506
INDI_22	,704
INDI_23	,761
INDI_24	,803

Fonte: Dados da investigação (2024)

Logo após foi analisado a fiabilidade do construto INDI, dessa forma o alfa de cronbach se apresentou como 0,784, o que evidencia uma boa fiabilidade, conforme a Tabela 38.

Tabela 38 – Estatística de Fiabilidade do INDI

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,780	,784	4

Fonte: Dados da investigação (2024)

A Análise Fatorial Exploratória foi aplicada para detetar o menor número possível de fatores que pudessem explicar uma maior variabilidade dos dados e, como os indicadores carregam em todos os fatores, foi observado se os indicadores construídos para cada constructo convergiam para o mesmo.

Posteriormente, foi aplicada a Análise Fatorial Confirmatória para avaliar a qualidade do ajuste do modelo à estrutura correlacional dos indicadores. Os pressupostos da AFE é verificar se a aplicação da análise fatorial tem validade para as variáveis escolhidas, sendo justificado pela pouca quantidade de respondentes da investigação.

Em resumo, os valores expostos na Tabela 39 revelam que todos os valores do Alfa de Cronbach⁶ encontram-se acima do valor pretendido (0,700), indicando que as são escalas fiáveis e que as medidas têm validade de conteúdo (Hair et al., 2019; Malhotra et al., 2012).

Tabela 39 – *Estatística de Fiabilidade*

Variável	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
PLOC	,900	,902	5
ALRE	,753	,751	3
AVDE	,751	,748	4
INDI	,780	,784	4

Fonte: Dados da investigação (2024)

4.3.2. Teste T para Igualdade de Médias da Parte III

Após a análise da validade e fiabilidade dos modelos de medição da parte III com recursos da AFE, utilizou-se o procedimento teste T para amostras independentes do SPSS para analisar se há diferenças nas perceções dos respondentes do inquérito com relação as práticas de controlo orçamental.

Constata-se através da Tabela 40 que existem diferenças entre as médias das variáveis relacionadas às perceções dos respondentes na utilização das práticas orçamentais. Na parte III também assumiu-se que a hipótese nula é que as médias dos dois países são iguais e a hipótese alternativa é que a média dos dois países são diferentes.

- H0: média de Portugal = média do Brasil
- H1: média de Portugal \neq média do Brasil

⁶ O coeficiente alfa de Cronbach, descrito por Lee J. Cronbach em 1951, é uma das ferramentas estatísticas mais importantes e difundidas em pesquisas que envolvem a construção de testes e sua aplicação. A confiabilidade do Coeficiente alfa de Cronbach normalmente varia entre 0 e 1 (Gliem; Gliem, 2003). O valor mínimo aceitável para o alfa é 0,700.

Tabela 40 – Médias das Hipóteses 3, 4, 5 e 6 (Estatísticas de Grupo)

Indicador	País	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
PLOC	Portugal	45	3,5422	,92109	,13731
	Brasil	56	4,0429	,86610	,11574
ALRE	Portugal	45	3,6519	,82559	,12307
	Brasil	56	3,9940	,90004	,12027
AVDE	Portugal	45	3,3722	,71235	,10619
	Brasil	56	3,6741	,86985	,11624
INDI	Portugal	45	3,5278	,71752	,10696
	Brasil	56	3,6696	,87660	,11714

Fonte: Dados da investigação (2024)

De seguida, para demonstrar se existe uma diferença significativa entre as variáveis, foi realizado o teste T de *Student* para amostras independentes, onde o resultado pode ser encontrado na Tabela 42.

Antes porém, analisando o teste de Levene, foi constatado que todas as variáveis apresentaram o p-valor (Sig.) maior do que 0,05, ou seja, assumiu-se para as quatro variáveis que as variâncias são iguais e foi considerada para análise do teste T para igualdade de médias das variáveis as primeiras linhas, como demonstrado na Tabela 41.

Tabela 41 – Teste de Levene das Hipótese 3, 4, 5 e 6

Variável		Teste de Levene para igualdade de variâncias	
		F	Sig.
PLOC	Variâncias iguais assumidas	,629	,429
	Variâncias iguais não assumidas		
ALRE	Variâncias iguais assumidas	,303	,583
	Variâncias iguais não assumidas		
AVDE	Variâncias iguais assumidas	1,559	,215
	Variâncias iguais não assumidas		
INDI	Variâncias iguais assumidas	1,036	,311
	Variâncias iguais não assumidas		

Fonte: Dados da investigação (2024)

Tabela 42 – Teste T das Hipótese 3, 4, 5 e 6 (Amostras Independentes)

Variáveis	Teste-t para Igualdade de Médias						
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença	
						Inferior	Superior
PLOC	-2,807	99	,006	-,50063	,17837	-,85456	-,14671
ALRE	-1,970	99	,052	-,34220	,17372	-,68689	,00250
AVDE	-1,876	99	,064	-,30188	,16089	-,62113	,01736
INDI	-,875	99	,384	-,14187	,16211	-,46353	,17980

Fonte: Dados da investigação (2024)

A variável PLOC apresentou p-valor (Sig.) 0,006, ou seja, menor do que 0,05, indicando que as médias encontradas na percepção dos gestores portugueses e brasileiros sobre planeamento orçamental tem diferenças significativas e que a Hipótese 3 é verdadeira.

A variável ALRE apresentou p-valor (Sig.) 0,052, ou seja, um pouco maior do que 0,05, indicando que as diferenças de médias na percepção dos gestores portugueses e brasileiros sobre a alocação de recursos não são significativas.

A variável AVDE apresentou p-valor (Sig.) 0,064, ou seja, maior do que 0,05, indicando que as diferenças de médias na percepção dos gestores portugueses e brasileiros sobre a avaliação do desempenho não são significativas.

Por último, a variável INDI apresentou p-valor (Sig.) 0,384, ou seja, maior do que 0,05, indicando que as diferenças de médias na percepção dos gestores portugueses e brasileiros sobre os instrumentos de diálogo não são significativas. Observa-se que das quatro variáveis, esta foi onde o p-valor foi mais alto.

Com base nas análises precedentes, parte-se para a discussão dos resultados, seguindo-se o modelo de investigação e as hipóteses desenvolvidas.

- **Hipótese 1:** Há diferenças de médias na utilização do orçamento e das práticas de controlo orçamental entre as empresas portuguesas e brasileiras.

O teste T independente para a Hipótese 1 mostrou que, em média, as variáveis de Portugal apresentam semelhanças com as variáveis do Brasil, ou seja, a Hipótese 1 não é confirmada, conforme demonstrado na Tabela 43.

Tabela 43 – *Demonstrativo dos Resultados do teste T*

Variável	Resultado
Frequência com que o orçamento empresarial e as práticas de controlo orçamental são utilizadas na empresa	(t (99) = 1,551; p > 0,05)
Tipo de orçamento utilizado pela empresa	(t (99) = 1,685; p > 0,05)
Decisão de manter, melhorar ou abandonar nos próximos dois anos	(t (99) = -0,507; p > 0,05)
Tempo total gasto em tarefas relacionadas com o controlo orçamental	(t (99) = -1,343; p > 0,05)
Existe um sistema de incentivos baseados no cumprimento de metas orçamentais	(t (96,852) = 1,096; p > 0,05)

Fonte: Dados da investigação (2024)

Dessa forma, podemos afirmar que, em média, existe uma forte tendência dos componentes relacionados a essas cinco variáveis serem iguais nos dois países.

- **Hipótese 2:** Há diferenças de médias no grau de importância atribuído ao processo de controlo orçamental entre as empresas portuguesas e brasileiras.

O teste T independente mostrou que, em média, a importância que as empresas brasileiras atribuem ao processo de controlo orçamental é maior do que a importância dada pelas empresas portuguesas da amostra. Conforme a Tabela 21, a média da variável “grau de importância ao processo de controlo orçamental” apresentou uma diferença negativa de 0,94246, ou seja, a média de Portugal foi menor e é significativa: $(t(99) = -2,245; p < 0,05)$. Sendo assim, constata-se que a Hipótese 2 é confirmada, ou seja, existem diferenças entre os dois países.

- **Hipótese 3:** Há diferenças de médias na perceção dos gestores portugueses e brasileiros sobre planeamento orçamental.

O teste T independente mostrou que, em média, a perceção dos gestores portugueses sobre planeamento orçamental é diferente da perceção dos gestores brasileiros, onde a média de Portugal é menor do que a do Brasil em 0,50063. A diferença das médias dessa variável é significativa: $(t(99) = -2,807; p < 0,05)$ e demonstra que a Hipótese 3 é confirmada, ou seja, existem diferenças entre os dois países.

- **Hipótese 4:** Há diferenças de médias na perceção dos gestores portugueses e brasileiros sobre a alocação de recursos.

O teste T independente mostrou que, em média, não existem diferenças entre a perceção dos gestores portugueses e brasileiros sobre a alocação de recursos, pois o p-valor obtido foi 0,052, ou seja, maior do que 0,05, não sendo considerada uma diferença significativa: $(t(99) = -1,970; p > 0,05)$.

- **Hipótese 5:** Há diferenças de médias na perceção dos gestores portugueses e brasileiros sobre a avaliação do desempenho.

O teste T independente mostrou que, em média, não existem diferenças entre a perceção dos gestores portugueses e brasileiros sobre a avaliação do desempenho, pois o p-valor obtido foi 0,064, ou seja, maior do que 0,05, não sendo considerada uma diferença significativa: $(t(99) = -1,876; p > 0,05)$.

- **Hipótese 6:** Há diferenças de médias na perceção dos gestores portugueses e brasileiros com relação aos instrumentos de diálogo.

O teste T independente mostrou que, em média, não existem diferenças entre a percepção dos gestores portugueses e brasileiros sobre os instrumentos de diálogo, pois o p-valor obtido foi 0,384, ou seja, maior do que 0,05, não sendo considerada uma diferença significativa: ($t(99) = -0,875; p > 0,05$).

4.4. Discussão dos Resultados

Percebe-se na revisão da literatura e na análise dos resultados da presente investigação, que tanto as PME de Portugal como as do Brasil enfrentam várias dificuldades e desafios e que devido a esses desafios muitas dessas empresas são encerradas.

Através dos resultados apurados verificou-se que as empresas portuguesas e brasileiras não apresentaram diferenças significativas com relação a utilização da maioria das práticas de controlo orçamental e das percepções dos gestores com relação a essas práticas. Isto pode significar que em ambos os países os administradores das empresas de pequena e média dimensão possuem dificuldades muito semelhantes e cometem os mesmos erros.

Para demonstrar o efeito e as implicações que tal facto tem na gestão das PME dos dois países, serão evidenciados três pontos:

- **Tempo total gasto em tarefas relacionadas ao orçamento:** De acordo com a Tabela 15, 31,1% das empresas portuguesas e 28,6% das empresas brasileiras gastam menos de uma semana, número considerado muito baixo por esta investigadora. Tal informação mostrou-se uma das mais preocupantes e pode trazer várias consequências negativas, visto que despender pouco tempo a essas tarefas demonstra que as metas da empresa podem ser vagas ou inexistentes, dificultando o alcance dos objetivos e o crescimento; a empresa pode não conseguir prever ou gerenciar adequadamente o fluxo de caixa, levando a problemas de liquidez, atrasos nos pagamentos ou até mesmo a necessidade de contrair empréstimos desnecessários; e a empresa pode não perceber desvios significativos entre o orçamento planeado e os resultados reais. Esses desvios, se não corrigidos a tempo, podem comprometer a rentabilidade e a operação de todo o negócio.

- **Existe sistema de incentivos baseados no cumprimento de metas orçamentais:** Constata-se através da Tabela 16 que 71,1% das empresas portuguesas e 60,7% das empresas brasileiras não possuem esse sistema de incentivos. A ausência de um sistema de incentivos baseados em metas orçamentais pode trazer vários efeitos negativos pois sistemas

de incentivos alinhados às metas orçamentais ajudam a direcionar os esforços dos colaboradores para o alcance dos objetivos da empresa. Sem isso, algumas consequências como por exemplo menor retenção de talentos, pouco comprometimento dos colaboradores, baixa motivação e produtividade podem ocorrer.

- **Frequência que o orçamento e as práticas de controlo orçamental são utilizadas na empresa:** Verifica-se na Tabela 12 que a percentagem das empresas brasileiras que utilizam o orçamento e as práticas do controlo orçamental é superior a percentagem das empresas portuguesas. Neste ponto as PME brasileiras que adotam práticas orçamentais com mais frequência podem ter uma vantagem competitiva ao tomar decisões mais eficazes. As PME portuguesas, por outro lado, podem estar menos preparadas para responder a mudanças no mercado, o que compromete sua competitividade, especialmente em setores mais dinâmicos. Além disso, a menor frequência de práticas orçamentais entre PME portuguesas em comparação com as brasileiras pode estar ligada a diferenças culturais e de ambiente económico.

No Brasil, as altas taxas de inflação e incertezas podem forçar as empresas a adotar um controlo mais rigoroso. Em Portugal, com um ambiente económico mais estável, as PME podem sentir menos pressão para realizar tais controlos, mas isso não elimina a necessidade da utilização de práticas orçamentais.

As pequenas empresas são muito semelhantes às grandes empresas, exceto pelos menores volumes de negócios, capitais menores e número reduzido de colaboradores (Walsh e White, 1981) *apud* (Iarozinski e Caciatori, 2006). Dessa forma, no intuito de que as PME possam superar as dificuldades, sobreviver num mercado globalizado e cada vez mais competitivo e crescer de forma sadia, sugere-se a utilização de orçamento e a implantação das melhores práticas de controlo orçamental. Devido aos recursos menores e muitas vezes ao despreparo financeiro e de gestão do empreendedor, se faz necessário que exista um planeamento orçamental mínimo, bem como a correta alocação dos recursos disponíveis, avaliação do desempenho e que exista uma boa comunicação através de relatórios que indiquem os resultados e os melhores caminhos a seguir.

5. CONCLUSÃO

Neste capítulo, resumem-se as principais conclusões relacionadas aos objetivos da investigação e serão referidas algumas limitações e recomendações para investigações futuras sobre o tema estudado.

5.1. Conclusões

Para além de ter possibilitado aplicar conhecimentos anteriormente adquiridos, a investigação permitiu apreender novos e desenvolver aptidões relacionadas com a investigação científica, desde os aspetos metodológicos, até a recolha, processamento, tratamento e análise dos resultados. De destacar ainda, a constatação da relevância, em termos globais, desta temática, tendo as PME um contributo crucial na descentralização das economias, na criação de emprego e de valor e na distribuição da riqueza.

No final, após o trabalho de campo que consistiu na realização de um inquérito a 106 empresas em dois países e do apuramento dos resultados de 101 questionários, é possível retirar algumas conclusões pertinentes, que seguidamente se listam por objetivo geral e objetivos específicos.

O objetivo geral do estudo foi de responder se existem diferenças entre as práticas de controlo orçamental utilizadas pelas empresas de pequena e média dimensão em Portugal e Brasil e os resultados da investigação mostram que existem diferenças significativas no grau de importância atribuído ao processo de controlo orçamental para a criação de valor na empresa, onde foi detetado que as empresas brasileiras dão maior importância ao processo. Nas demais práticas de controlo orçamental, denominadas de frequência com que o orçamento empresarial e as práticas de controlo orçamental são utilizadas na empresa; tipo de orçamento utilizado pela empresa; decisão de manter, melhorar ou abandonar o orçamento nos próximos dois anos; tempo total gasto em tarefas relacionadas com o controlo orçamental; e se existe um sistema de incentivos baseados no cumprimento de metas orçamentais, foram encontradas diferenças, porém essas diferenças não foram significativas entre as empresas da amostra.

Relativamente ao primeiro objetivo específico, investigar as perceções gerais dos responsáveis pelo orçamento, as visões e os usos do controlo orçamental, bem como os seus planos para o orçamento no futuro, foi constatado que existem diferenças na perceção dos respondentes com relação ao planeamento orçamental, no entanto, com relação a alocação de

recursos, avaliação de desempenho e instrumentos de diálogo não foram identificadas diferenças significativas.

O segundo objetivo específico trata de destacar a importância das PME no desenvolvimento econômico e social dos países e muito se foi falado sobre a importância que essas empresas representam em ambos os países investigados, bem como em vários países do mundo, após a leitura de investigações ocorridas em outros países. Como mencionado, as PME são os alicerces das economias de Portugal e Brasil e o bom uso do orçamento e das práticas de controle orçamental pode ajudar em todos os tipos e tamanhos de negócios, inclusive as PME, aumentando assim a sua competitividade. Para sobreviver e serem bem-sucedidas, as PME têm que continuar a aprender e a inovar. Dessa forma, um planejamento orçamental aliado com o bom uso das práticas de controle orçamental irá abrir oportunidade para alternativas estratégicas de obtenção de maior lucro, de eficácia e outras oportunidades e assim poder não apenas sobreviver, mas se destacar e crescer.

Sobre novas ferramentas e práticas de gestão que podem substituir ou complementar o orçamento tradicional, foram destacados outros modelos de orçamento, como por exemplo orçamento contínuo, base zero, flexível, orçamento por atividades e *beyond budgeting*, porém foi percebido que o orçamento empresarial (tradicional) foi o tipo de orçamento mais utilizado nas PME da amostra e corroborando com Padoveze e Taranto (2009) que afirmaram que em relação à importância do orçamento empresarial, tal processo é o mais comum e o mais utilizado pelas empresas e que ainda se levará algum tempo para mudar essa mentalidade.

Vale destacar neste ponto que o uso de ferramentas de tecnologia como por exemplo *softwares* de contabilidade como *QuickBooks*, *Xero* e *SAP Business One* oferecem recursos que automatizam processos contábeis e financeiros e melhoram a eficiência e precisão das operações, o que ajudaria nas análises dos dados das PME e seria uma vantagem competitiva. De acordo com Johnson (2019) estes *softwares* permitem a integração de diferentes áreas da empresa, como contabilidade, vendas e compras e proporciona uma visão holística da situação financeira das empresas.

5.2. Limitações e Sugestões para Futuros Trabalhos

Essa investigação levantou questões interessantes que podem servir de base para estudos futuros e aprofundamento do conhecimento sobre essas questões e outras mais, porém em termos de limitações, o fator tempo pode ser a lacuna mais evidente, pois o questionário ficou disponível para receber respostas durante apenas 30 dias. O processo de coleta de dados com base em questionários, apesar de ser uma das práticas mais utilizadas e possibilitar pessoas distantes fazerem parte, contribuir com o anonimato dos respondentes e não haver pressões, são processos demorados e exatamente pela falta de pressão, as vezes o retorno pode ser moroso e muito pequeno.

Outra limitação é o tamanho da amostra recolhida e a sua aleatoriedade e representatividade pode ser um fator prejudicial. Em relação ao tamanho da amostra para AFE, quanto maior, mais adequada se torna para a realização das análises. Hair et al. (2019) sugerem que a amostra deve ser superior a 50 observações, sendo aconselhável no mínimo 100 casos para assegurar resultados mais robustos, sendo assim, apesar da quantidade mínima ter sido atendida, uma amostra de dados maior significaria mais certeza em relação aos pressupostos do estudo.

Essas limitações fazem com que a amostra da investigação seja revisada a tempo e que dados com mais de três anos não possam ser usados. A maneira de superar esses limites é realizar a mesma investigação ou uma investigação semelhante com mais empresas e comparar os resultados obtidos.

Como sugestão para futuros estudos referente ao tema explorado, a aplicação do inquérito em uma maior quantidade de respondentes, ou seja, abrangendo outras regiões e países ou simplesmente conseguir uma amostra superior de respondentes fará com que se tenha uma maior fiabilidade. Também como sugestão, com foco de complementar ainda mais o modelo de estudo, seria de explorar outros constructos que representem outras práticas de controlo orçamental.

6. REFERÊNCIAS

- Agencia Gov. (2024, julho 12). *Setor de serviços tem crescimento contínuo nos primeiros meses do ano*. <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202407/apos-dois-meses-de-alta-volume-de-servicos-fica-estavel-em-maio>
- Aguiar, E. (2021, maio 26). *PMEs: O que são as pequenas e médias empresas?* CNN Brasil. <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/saiba-o-que-sao-pmes/>
- Andrade, Vitor. (2020, junho 27). *Assim se vê a força da PME*. Expresso.pt <https://expresso.pt/economia/2020-06-27-Assim-se-ve-a-forca-da-PME>.
- Augustine, B., Bhasi, M., & Madhu, G. (2012). Linking SME performance with the use of forecasting planning and control: Empirical findings from Indian firms. *European Journal of Scientific Research*, 73(1), pp. 86-105. <https://www.researchgate.net/publication/261179824>
- Babikova, K., & Bucek, J. (2019). A model replication with an extension of students perception of prospective employer attractiveness. *Journal of Competitiveness*, 11(2). <https://doi.org/10.7441/joc.2019.02.01>.
- Bartok, O. (2018). The use of CSR in E-Commerce as a way to compete. *Journal of Competitiveness*, 10(4). <https://doi.org/10.7441/joc.2018.04.01>
- Beaver, G. (2007). The strategy payoff for smaller enterprises. *Journal of Business Strategy*, 28(1), pp. 11-17. <https://doi.org/10.1108/02756660710723161>
- Beirante, S. A. (2018). *A importância do controlo orçamental na indústria de automóvel de Portugal* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório Científico RCIPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/9441>
- Belas, J., Dvorský, J., Kubálek, J., & Smrčka, L. (2018). Important factors of financial risk in the SME segment. *Journal of International Studies*, 11(1), pp. 80-92. <https://doi:10.14254/2071-8330.2018/11-1/6>
- Bittencourt, M., & Palmeira, E. (2012). Gestão Financeira. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. <https://www.researchgate.net/publication/239950540>
- Blocher, E., Chen, K., Cokins, G., & Lin, T. (2007). *Gestão estratégica de custo* (tradução da 3ª ed). McGraw-Hill.

- Bock, C. (2002). Recent developments in budgeting: An overview. *Management Accounting Assignment*, pp. 1-13.
- Bornia, A. C., & Lunkes, R. J. (2007). Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário. *Contabilidade Vista & Revista*, 18(4), pp. 37-59.
- Brito, A. F. (2021). *A importância das consultoras no apoio as micro, pequenas e médias empresas: Novas limitações e desafios impostos às empresas portuguesas* (Publicação Nº 29010601) [Relatório de estágio, Politécnico do Porto]. ProQuest Dissertations & Theses.
- Brown, L. (2021). Análise de dados para pequenas e médias empresas: Ferramentas e estratégias. *Data Insights Publishing*.
- Banco de Portugal. (2024, setembro 15). <https://www.bportugal.pt/page/conversor-de-moeda>
- Brezina, C. (2012). *Understanding the gross domestic product and the gross national product* (1st ed.). Rosen Publishing.
- Cagliano, R., Blackmon, K., & Voss, C. (2001). Small firms under the microscope: International differences in production/operations management practices and performance. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(7), pp. 469-482.
- Caiado, A. (2020). *Contabilidade analítica e de gestão* (9^a ed.). Áreas Editora.
- Carvalho, J. E. (2023). *Gestão de empresas – princípios fundamentais: O futuro da gestão é a gestão do futuro* (6^a ed.). Edições Sílabo.
- Carneiro, V., Barata da Rocha, A., Rangel, B., & Alves, J. L. (2021). Design management and the SME product development process: A bibliometric analysis and review. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 7(2), pp. 197-222. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2021.03.001>
- Chapman, C. S., & Kihn, L. A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), pp. 151-169. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.07.003>
- Chong, K. M., & Mahama, H. (2014). The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. *Management Accounting Research*, 25(3), pp. 206-222. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.008>

- Church, B. K., Hannan, R. L., & Kuang, X. J. (2012). Shared interest and honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 37(3), pp. 155-167. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.01.002>
- Cohen, S., & Karatzimas, S. (2011). The role of the human resources department in budgeting: evidence from Greece. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 15(2), pp. 147-166. <http://dx.doi.org/10.1108/14013381111157355>
- Covaleski, M. A., Evans III, J. H., & Luft, J. L. (2003). Budgeting research: Three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management Accounting Research*, 15, pp. 3-49.
- Davidson, P. (2009). *The keynes solution: The path to global economic prosperity* (1st ed.). St. Martin's Publishing Group.
- Davila, A., & Wouters, M. (2005). Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organization and Society*, 30(7-8), pp. 587-608. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.002>
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4). <http://dx.doi.org/10.2307/256718>
- Deloitte (2011). *A receita da rentabilidade para expandir os negócios: um estudo sobre as PMEs que mais crescem no Brasil*. <https://www.deloitte.com/br/pt/services/consulting/research/pmes.html>
- De Waal, A. A. (2005). Is your organisation ready for beyond budgeting? *Measuring business excellence*, 9 (2), pp. 56-67. <http://dx.doi.org/10.1108/13683040510602885>
- Dias, M. C. (2024, junho 23). *Cinco dados que comprovam a importância dos pequenos negócios para o Brasil*. CNN Brasil. <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/cinco-dados-que-comprovam-a-importancia-dos-pequenos-negocios-para-o-brasil/>
- Draheim, D. (2010). *Business process technology: A unified view on business processes, workflows and enterprise applications*. Springer.
- Drury, C. (2013). *Management Accounting For Business* (5th ed.). Cengage Learning EMEA.
- Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting* (9th ed.). Cengage Learning EMEA.

- Dunk, A. S. (2011). Product innovation, budgetary control, and the financial performance of firms. *The British Accounting Review*, 43, pp. 103-111.
- Eberle, V., Franco, C. K., & Sokulski, C. C. (2018). O que aconteceu com o beyond budgeting? *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*, 17(32), pp. 42-58. <http://dx.doi.org/10.5935/1981-4747.2018000>
- Edmiston, K. D. (2007). The role of small and large businesses in economic development. *SSRN Electronic Journal*, 92(2), pp. 73-97. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.993821>
- El-Kassar, A. N., & Singh, S. K. (2019). Green innovation and organizational performance: the influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, pp. 483-498.
- Ekholm, B., & Wallin, J. (2011). The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1/2), 145-164. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2010.02228.x>
- Espejo, M. M. (2008). *Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: Uma abordagem multivariada* [Tese de doutoramento, Universidade de São Paulo]. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-30062008-41909/en.php>
- Fávero, L.P., & Belfiore, P. (2017). *Manual de análise de dados: Estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®*. Capítulo 7. Elsevier
- Felin, T., & Foss, N. J. (2005). Strategic Organization: A Field in Search of Micro Foundations. *Strategic Organization* 3, pp. 441-455.
- Feltrim, D. & Buesa, N.Y. (2013). Orçamento empresarial: Uma ferramenta para tomada de decisão. *Revista Eletrônica Gestão e Negócios*, 4(1).
- Ferreira, D., Caldeira, C., Asseiceiro, J., Vieira, J., & Vicente, C. (2019). *Contabilidade de gestão: Estratégia de custos e de resultados* (2ª ed.). Rei dos Livros.
- Fischer, A. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In As pessoas na organização. Editora Gente.
- Fortuna, C. P. (2021). Budgeting practices: Its impact on the profitability of small and medium enterprises in Isabela. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 9(3), pp. 336-346. <https://doi.org/10.13189/ujaf.2021.090307>

- Fonseca, A.S. R. (2011). *As PME em Portugal: Reflexões e desafios* [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4272>
- Fonseca, J. W. F. (2013). *Administração financeira e orçamentária* (2ª ed.). IESDE Brasil S.A.
- Foreman-Peck, J., Makepeace, G., & Morgan, B. (2006) Growth and profitability of small and medium-sized enterprises: Some Welsh evidence. *Regional Studies*, 40(4), pp. 307-320. <http://dx.doi.org/10.1080/00343400600725160>
- Franco, V., Oliveira, A., Jesus, M., Morais, A., Major, M., Serrasqueiro, R., & Oliveira, B. (2006). *Contabilidade de gestão: Orçamento anual e instrumentos de avaliação do desempenho organizacional Volume II*. Publisher Team.
- Frezatti, F. (2007). *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial* (4ª ed.). Atlas.
- Frezatti, F. (2009). *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial* (6ª ed.). Atlas.
- Frezatti, F., Nascimento, A. R. D., Junqueira, E., & Relvas, T. R. S. (2011). Processo orçamentário: uma aplicação da análise substantiva com utilização da grounded theory. *Organizações & Sociedade*, 18(58), pp. 445-466. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302011000300006>
- Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2010). Continuous budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organisations and Society*, 35(4), pp. 444-461. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.003>
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer P. C. (2013). *Contabilidade gerencial* (14ª ed.). AMGH Editora.
- Gharakhani, D., & Mousakhani, M. (2012). Knowledge management capabilities and SMEs' organizational performance. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4 (1), pp. 35-49. <http://dx.doi.org/10.1108/17561391211200920>
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992). *O inquerito: Teoria e prática*. Tradução para a língua portuguesa de C. Lemos Pires, Oeiras. Celta Editora.
- Gil, A. C. (2013). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5ª ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (7ª ed.). Atlas.

- Gimenez, L., Oliveira, A. B. S., Junior, A. R., & Parisi, C. (2009, novembro 3-5). Uma análise comparativa das propostas Beyond Budgeting e gestão econômica. In Anais do XVI Congresso Brasileiro de Custos-ABC, Fortaleza.
- Gyanwali, M. (2020). SME Growth in a recession: What does a growing business tell? *Open Journal of Business and Management*, 8(1), pp. 208-230. <http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2020.81013>
- Globo Gente. (2022, julho 06). *O mercado atual de pequenas e médias empresas no Brasil*. <https://gente.globo.com/infografico-pesquisa-o-mercado-atual-de-pequenas-e-medias-empresas-no-brasil/>
- Goffin, K., & Mitchell, R. (2017). *Innovation Management* (2nd ed.). Palgrave.
- Goller, I., & Bessant J. (2017). *Creativity for innovation management* (1st ed.). Routledge.
- Gooneratne, T. N., & Hoque, Z. (2016). Institutions, agency and the institutionalisation of budgetary control in a hybrid state-owned entity. *Critical Perspectives on Accounting*, 36, pp. 58-70.
- Guia do financiamento (bndes.gov.br). <https://www.bndes.gov.br>.
- IAPMEI. *Guia do utilizador relativo à definição de PME (2020)*. [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Como-obter-uma-certificacao-PME/Guia-do-utilizador-relativo-a-definicao-de-PME-\(Comissao-Europeia,-2020\).pdf.aspx](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Como-obter-uma-certificacao-PME/Guia-do-utilizador-relativo-a-definicao-de-PME-(Comissao-Europeia,-2020).pdf.aspx)
- Godoi, C. K., Mello, R. B. de & Silva, A. B. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos* (2^a ed.). Saraiva.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W.C. (2005). *Análise Multivariada de Dados* (5^a ed.). Trad. Adonai Schlup Santa 'Anna e Anselmo Chaves Neto. Bookman.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Rolph & Anderson. (2013). *Multivariate data analysis*. Pearson Higher.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning EMEA.
- Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Taylor, R. B. (2001). *Gestão de custos: contabilidade e controle*. Traduzido por Robert Brian Taylor. Pioneira Thomson Learning.

- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), pp. 95-116.
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), pp. 415-439. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Managerial accounting* (8th ed.). Thomson South-Western.
- Hayton, J. C. (2005). Competing in the new economy: The effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high technology new ventures. *R & D Management* 35(2). <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00379.x>
- Heupel, T., & Schmitz, S. (2015). Beyond Budgeting-a high-hanging fruit: The impact of managers' mindset on the advantages of Beyond Budgeting. *Procedia Economics and Finance*, 26, pp. 729-736.
- Hill, M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário* (2^a ed.). Edições Sílabo.
- Hoji, M. (2004). *Administração Financeira - uma abordagem prática: Matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro*. (5^a ed.). Atlas.
- Hoji, M., & Silva, H. A. D. (2010). *Planejamento e controle financeiro: Fundamentos e casos práticos de orçamento empresarial*. Atlas.
- Hongyu, K. (2018). Análise fatorial exploratória: Resumo teórico, aplicação e interpretação. *E&S – Engineering and Science*, 7(4). <http://dx.doi.org/10.18607/ES201877599>
- Hope, J., & Fraser, R. (2001). Figures of hate: feature beyond budgeting. *Financial Management*.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). New ways of setting rewards: The beyond budgeting model. *California Review Management*, 45(4). <https://doi.org/10.2307/41166190>
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2012). *Cost accounting: a managerial emphasis* (14th ed.). Pearson.
- Horngren, C. T., Foster, G., Datar, S. M., Paravato, J. L., & Machado, L. H. B. (2008). *Contabilidade de custos: Uma abordagem gerencial* (11^a ed.). Volume 1. Pearson.

- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), pp. 96-115.
- IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento). PME excelência. <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider/PME-Excelencia.aspx>
- Ihantola, E. M. (2006). The budgeting climate concept and its application to case organizations' budgeting – an explorative study. *Scandinavian Journal of Management*, 22(2), pp. 138-168. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2006.03.004>
- INE (2021, julho). *Empresas em Portugal: 2019*.
- Issa, A., Lucke, D., & Bauernhansl, T. (2017). Mobilizing SMEs towards industrie 4.0- enabled Smart Products. *Procedia CIRP*, 63, pp. 670-674.
- Jiang, L., & Li, X. (2010). Discussions on the improvement of the internal control in SMEs. *International Journal of Business and Management*, 5(9), pp. 1833-3850.
- Johnson, G., Langley, A., Melin L., & Whittington R. (2007). *Strategy as practice: Research directions and resources*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511618925>
- Johnson, M. (2019). *Contabilidade Moderna: Automação e Eficiência com Softwares de Gestão* (1ª ed.). TechFinance Press.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2021). *O controlo de gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores* (11ª ed.). Áreas Editora.
- Joshi, P., Al-Mudhaki, J., & Bremser, W. G. (2003). Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain. *Managerial Auditing Journal*, 18(9), pp. 737-750.
- Kamau, J. K., Rotich, G., & Anyango, W. (2017). Effect of budgeting process on budget performance of state corporations in Kenya: A case of Kenyatta National Hospital. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2(3), pp. 255-281.
- Kihn, L. A. (2011). How do controllers and managers interpret budget targets? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(3), pp. 212-236. <https://doi.org/10.1108/18325911111164187>

- King, R., Clarkson, P. M., & Wallace, S. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*, 21(1), pp. 40-55.
- Kueng, P., Meier, A., & Wettstein, T. (2000). Computer-based performance measurement in SMEs: Is the any option? *Internal Working Paper*, pp. 1-15.
- Laitinen, E. K., Lämsiluoto, A., & Salonen, S. (2016). Interactive budgeting, product innovation and firm performance: empirical evidence from Finnish firms. *Journal of Management Control*, 27(4), pp. 293-322.
- LDemir, M., & Geyik, O. (2018). Historical development of budget right concept and effective use of budget right. *Current debates in Public Finance & Public Administration*. https://www.researchgate.net/publication/337636126_Historical_Development_of_Budget_Right_Concept_and_Effective_Use_of_Budget_Right
- Leon, L. D., Rafferty, P. D., & Herschel, R. (2012). Replacing the annual budget with business intelligence driver-based forecasts. *Intelligent Information Management*, 4, pp. 6-12. <http://dx.doi.org/10.4236/iim.2012.41002>
- Li, P., & Huang, K. (2019). Os antecedentes do desempenho da inovação: O modus operandi da empresa. Papel de destaque da diversidade da equipe de alta gerência. *Baltic Journal of Management*, 14(7). <https://doi.org/10.1108/BJM-07-2017-0202>
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), pp. 56-75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>
- Lidia, T. G. (2015). An analysis of the existence of a link between budgets and performance in economic entities. *Procedia Economics and Finance*, 32, pp. 1794-1803.
- Lima Filho, R. N., & Bruni, A. L. (2013). Quanto mais faço, mais erro? Uma Análise sobre a Presença de Vieses Cognitivos em Julgamentos sobre Orçamento. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 10(3), pp. 225-239.
- LinkedIn. Vinícius, R. (2023, março 06). *As dificuldades de inovação nas empresas brasileiras: desafios e oportunidades*. <https://www.linkedin.com/pulse/dificuldades-de-inova%C3%A7%C3%A3o-nas-empresas-brasileiras-e-ramos-monteiro>
- Lopes, J. (2024, janeiro 15). *Quatro boas práticas para uma gestão orçamentária mais eficiente!* <https://www.pipefy.com/pt-br/blog/gestao-orcamentaria/>

- Lovere, R. (2014). *Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil*. Universidade Federal do Rio de Janeiro. *Grupo de Economia da Inovação*.
- Lukka, K. (1988). Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 27 (1/2), pp. 165-190.
- Lunkes, R. J. (2011). *Manual de Orçamento* (2ª ed.). Atlas S.A.
- McAdam, R. (2000). The implementation of reengineering in SMEs: A grounded study. *International Small Business Journal Researching Entrepreneurship*, 18(4), pp. 29-45. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242600184002>
- Mações, M. (2018). *Manual de Gestão Moderna: Teoria e Prática* (2ª ed.). Actual Editora.
- Maduekwe, C. C., & Kamala, P. (2016). The use of budgets by small and medium enterprises in Cape Metropolis, South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 14(1), pp. 183-191. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.14\(1-1\).2016.06](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.14(1-1).2016.06)
- Magner, N. R., Johnson, G. G., Little, H. T., Staley, A. B., & Welker, R. B. (2006). The case for fair budgetary procedures. *Managerial Auditing Journal*, 21(4), pp. 408-419. <http://dx.doi.org/10.1108/02686900610661414>
- Majeed, A., Kosov, M., Fiume, R., Kuznetsov, N., Vasyunina, M., & Semin, A. (2023). Improving the efficiency of budgeting in industrial enterprise: the case of Russia, Italy, and the Middle East. *Emerging Science Journal*, 7(1), pp.177-189. <http://dx.doi.org/10.28991/ESJ-2023-07-01-013>
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada* (3ª ed.). Bookman.
- Malhotra, N. K., Birks, D. F., & Wills, P. (2012). *Marketing Research: An Applied Approach* (2nd ed.). Pearson Education.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), pp. 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Mandl, I. (2008). *Overview of family business relevant issues*. [Master's thesis, Turku School of Economics]. Austrian Institute for SME Research.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2010). *Fundamentos de metodologia científica* (7ª ed.). Editora Atlas.

- Marmé, P. (2023, março 01). *Número de empresas que fecha a porta estão a subir em Portugal este ano*. Forbes Portugal. <https://www.forbespt.com/numero-de-empresas-que-fecha-a-porta-estao-a-subir-em-portugal-este-ano/>
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3^a ed.). Edições Sílabo.
- Martins, A. (2024, julho 12). *Com alíquota de 26,5%, Brasil deve ter um dos maiores IVAs do mundo; veja ranking*. <https://exame.com/economia/com-aliquota-de-265-brasil-deve-ter-um-dos-maiores-ivas-do-mundo-veja-ranking/>
- Marvão, S. (2024, maio 17). *Segurança ou comodidade: O dilema das PME*. <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-iniciativas/premio-nacional-de-inovacao/detalhe/seguranca-ou-comodidade-o-dilema-das-pme>
- Mcadam, R. (2000). Quality models in an SME context: A critical perspective using a grounded approach. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17(3), pp. 305-323. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710010306166>
- Mello, A. M. (2020). *Limitações da utilização da gestão orçamental: Estudo sobre as empresas brasileiras*. [Dissertação de Mestrado, Politécnico de Leiria]. Repositório Institucional do Politécnico de Leiria.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Miranda, I. B. (2024, maio 13). *Volume de negócios nos serviços cresceu 5,1% em março*. <https://expresso.pt/economia/2024-05-13-volume-de-negocios-nos-servicos-cresceu-51-em-marco-1ff1164f>
- Mittal, S., Khan, M. A., Romero, D., & Wuest, T. (2018). A critical review of smart manufacturing & industry 4.0 maturity models: Implications for small and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Manufacturing Systems*, 49, pp. 194-214. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2018.10.005>
- Mohamed, I. A., Kerosi, E., & Tirimba, O. I. (2016). Analysis of the effectiveness of budgetary control techniques on organizational performance at daraSalaam bank headquarters in Hargeisa Somaliland. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 6(6), pp. 327-340.
- Monteiro, R., & Teixeira, M. (2008). O papel da confiança na concessão de crédito para empresas em recuperação. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, 10(1), pp. 58-88.

- Moore, K., & Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26(4), 351-389. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00040-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00040-4)
- Moreira, A. (2009). Desafios das PME num contexto de globalização. *Percursos & Ideias*, 1(2), pp. 43-57. https://percursosideias.iscet.pt/index.php/pi_2009_n01_0005-2/
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *RAC*, 20(3), pp. 283-304. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>
- Mujahid, N., Begam A., & Nargis, N. (2019). SMEs output and GDP growth: A dynamic perspective. *Journal of Asian Business Strategy*, 9(1), pp. 53-65. <http://dx.doi.org/10.18488/journal.1006.2019.91.53.65>
- Mutanda, M. (2014). *The perception of small and micro enterprises in Durban central business district towards financial planning* [Dissertação de mestrado, Universidade de Tecnologia de Durban, África do Sul]. <http://hdl.handle.net/10321/952>
- Nascimento, J. (2022, março 17). CNN Brasil. *Crescimento de microempresas bate recorde em 2021, mostra levantamento*. <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/crescimento-de-microempresas-bate-recorde-em-2021-mostra-levantamento/>
- Nazarova, V. L., Shtiller, M. V., Selezneva, I. V., Kohut, O. Y., & Seitkhamzina, G. (2016). Budgeting systems in the strategic management accounting. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(5), pp. 1-11.
- North, K., Silva Neto, E., & Calle, G. D. (2013). Vencendo os desafios do crescimento: o método “aprender a crescer” para pequenas e médias empresas brasileiras. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia. Florianópolis*, 3(1), pp. 06-19.
- OCDE (2019). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. Paris: OECD Publishing.
- Oliveira, D. (2007). *Planejamento estratégico: Conceitos, metodologias e práticas* (23ª ed.). Atlas.
- Oliveira, O. (2006). Pequena empresa no Brasil: Um estudo de suas características e perspectivas. *Revista USJT, ano XII, 44*, pp. 5-15.
- OMIE. *Índice Omie de Desempenho Econômico das PMEs*. <https://www.omie.com.br/indice-economico/>

- Özbuğday, F., Findik, D., Özcan, K., & Başçı, S. (2020). Resource efficiency investments and firm performance: Evidence from European SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 252. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119824>
- Otley, D., & Pollanen, R. M. (2000). Budgetary criteria in performance evaluation: A critical appraisal using new evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), pp. 483-496. [http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00031-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00031-2)
- Otley, D. (2001). Extending the boundaries of management accounting research: Developing systems for performance management. *British Accounting Review* 33(3), pp. 243-261. <http://dx.doi.org/10.1006/bare.2001.0168>
- Owalla, B., Gherhes, C., Vorley, T., & Brooks, C. (2022). Mapping SME productivity research: A systematic review of empirical evidence and future research agenda. *Small Business Economics*, 58(3), pp. 1285–1307. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00450-3>
- Padoveze, C. L. (2010). *Planejamento orçamentário* (2ª ed.). Cengage Learning.
- Padoveze, C. L. (2012). *Controladoria estratégica e operacional: Conceitos, estrutura, aplicação* (3ª ed.). Cengage Learning.
- Pan, Y., (2019, February). *Research on Financing Preference and Performance of Sci-tech Finance for Sci-tech smes*. In 2019 4th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2019). Atlantis Press.
- Pereira, E., Costa, M., Silva R.T., & Rebelo, T. (2022). Pilar de Competitividade: Financiamento, Endividamento e Investimento das Empresas. *Gabinete de estratégia e estudos da República Portuguesa*. <https://www.gee.gov.pt/pt/documentos/estudos-e-seminarios/competitividade/9875-pilar-de-competitividade-financiamento-endividamento-e-investimento-das-empresas/file>
- Pessoa, R.S., & Diniz, F. (2017, janeiro 03). Os principais desafios que as pequenas e médias empresas (PME's) enfrentam no Brasil. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 2(1), pp.137-161.
- Piccoli, M. R., Warcken, I. L. M., Lavarda, C. E. F., Mazzioni, S., & Carpes, A. D. (2014). Os múltiplos usos do orçamento em empresas catarinenses. *Unoesc & Ciência-ACSA* 5(2), pp. 195-206.

- Pihlanto, P. (2003). The role of the individual actor in different accounting research perspectives: The holistic individual image as a tool for analysis. *Scandinavian Journal of Management*, 19(2), pp. 153-172. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(02\)00008-8](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(02)00008-8)
- Pimpong, S., & Laryea, H. (2016). Budgeting and its impact on financial performance: The case of non-Bank financial institutions in Ghana. *International Journal of Academic Research and Reflection*, 4(5), pp. 12-22.
- Pisar, P., & Bilkova, D. (2019). Controlling as a tool for SME management with an emphasis on innovations in the context of Industry 4.0. *Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 14(4), pp. 763-785. <https://doi.org/10.24136/eq.2019.0>
- Player, S. (2003). Why some organizations go beyond budgeting? *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 14(3), pp. 3-9.
- Parlamento Europeu. (2020). *Pequenas e médias empresas*. https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/pt/FTU_2.4.2.pdf
- Pontes, A. J. C., & Valcácio, A. A. B. (2007). Eficácia do orçamento em empresas multinacionais situadas na Zona Franca de Manaus: Um estudo multicase. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1577>
- Pordata (2023, dezembro 18). *Dados de pequenas e médias empresas em Portugal*. <https://www.pordata.pt/pt>.
- Reis, E., Melo, P., Andrade, R., & Calapez, T. (2001). *Estatística aplicada Vol. 2*. Edições Silabo.
- Réka, C. I., Ștefan, P., & Daniel, C. V. (2014). Traditional budgeting versus beyond budgeting: A literature review. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*.
- Rickards, R.C. (2006). Beyond budgeting: Boon or boondoggle? *Investment Management and Financial Innovations*, 3(2), pp. 62-76. https://www.researchgate.net/publication/265323433_Beyond_Budgeting_Boon_or_Boondoggle
- Rocha, S. (2024, 14 fevereiro). Faturamento das PME cresce 7% em 2023. *Isto é dinheiro*. <https://istoedinheiro.com.br/faturamento-das-pmes-cresce-7-em-2023/>

- Rodrigues, M., Franco, M., Silva, R., & Oliveira, C. (2021). Success factors of smes: Empirical study guided by dynamic capabilities and resources-based view. *Sustainability*, 13(21). <https://doi.org/10.3390/su132112301>
- Rovere, R. (2014). *Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil*. Grupo de Economia da Inovação. Instituto de Economia da UFRJ. <https://www.researchgate.net/publication/242145596>
- Sandalgaard, N., & Bukh, P. N. (2014). Beyond Budgeting and change: A case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 10(3), pp. 409-423.
- Santos, F. A., & Veiga, W. E. (2014). *Contabilidade: Com ênfase em micro, pequenas e médias empresas*. Editora Atlas. <https://doi.org/10.21710/rch.v7i0>
- Sarwoko, E., & Frisdiantara, C. (2016). Growth determinants of small medium enterprises (SMEs). *Universal Journal of Management*, 4(1), pp. 36-41.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. (8th ed.). Harlow.
- SEBRAE. *Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil*. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>
- SEBRAE. (2022, setembro 27). *Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Conheça os benefícios da Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte*. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD>
- SEBRAE. (2023, março 29). *A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil*. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>
- Silva, A. (2023). *PMEs portuguesas, de cariz familiar: Controlo de gestão e performance estratégica* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório UM. <https://hdl.handle.net/1822/86482>
- Silva, A. R. (2018). *Evolução do sistema de controlo de gestão numa PME: Gestão orçamental vs Processos dinâmicos - O Caso Lineamédica*. [Dissertação de mestrado, Católica Porto Business School]. Repositório Veritati. <http://hdl.handle.net/10400.14/27631>

- Silva, S. V. (2015). *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*. [Dissertação de mestrado, Politécnico de Leiria]. Repositório Institucional do Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/1555>
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal* (2nd ed.). Harvard Business School Press.
- Sivabalan, P., Booth, P., Malmi, T., & Brown, D. A. (2009). An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting and Finance*, 49(4), pp. 849-871.
- Soares, O. J., & Neves Júnior, I. J. (2004). Beyond Budgeting: Como otimizar o processo de gestão sem orçamentos. In *Congresso USP Controladoria e Contabilidade 4, 2004*. São Paulo.
- Sousa, S., Aspinwall, E., & Rodrigues, A. (2006). Performance measurement in English small and medium enterprises: Survey results. *Benchmarking: an international journal*, 13(1-2), pp. 120-134.
- Souza, C. P. (2007). *Um estudo exploratório sobre o planejamento e orçamento empresarial*. [Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo]. Repositório PUCSP. <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/1673>
- Taticchi, P., Cagnazzo, L., & Tonelli, F. (2009). A decomposition and hierarchical approach of business performance measurement and management. *Measuring Business Excellence*, 13(4), pp. 47-57. <https://doi.org/10.1108/13683040911006783>
- Tenhunen, J., Rantanen, H., & Ukko, J. (2001). *SME - Oriented implementation of a performance measurement system*. Department of Industrial Engineering and Management, Lappeenranta University of Technology.
- Trocz, P. O., Lorenzini, L. P., Santi, D., & Toigo, L. A. (2019). *A influência da participação e folga orçamentária na assimetria informacional: Um estudo com acadêmicos de pós graduação*. In III Conferência de gestão de negócios-Unioeste. Paraná.
- Trocz, P. O. (2021). *Percepção dos gestores sobre fatores contingenciais no orçamento empresarial e uma proposta de adaptação em indústria do oeste do Paraná*. [Dissertação de mestrado, Universidade Estadual do Oeste do Paraná]. Repositório BDTD. <http://tede.unioeste.br/handle/tede/5512>

- Ummugulsum Zor, Stefan Linder & Christoph Endenich. (2019). CEO Characteristics and Budgeting Practices in Emerging Market SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(4), pp. 658-678. <http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12438>
- Uyar, A., & Bilgin, N. (2011). Budgeting practices in the turkish hospitality industry: An exploratory survey in the antalya region. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), pp. 398-408. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.07.011>
- Vitezić, N., & Vitezić, V. (2015). A conceptual model of linkage between innovation management and controlling in the sustainable environment. *Journal of Applied Business Research*, 31(1), pp.175-185. <http://dx.doi.org/10.19030/jabr.v31i1.8999>
- Voltz, M., Schmidt, P., & Dos Santos, J. (2017). Orçamento base zero e orçamento matricial: Vantagens e desvantagens de sua utilização. *Caderno de Administração*, 25(1), pp. 25-46. <http://dx.doi.org/10.4025/cadadm.v25i1.32590>
- Vos, J.-P., Keizer, J., & Halman, J. M. (1998). Diagnosing Constraints in Knowledge of SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 58(3), pp. 227-239. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(98\)00024-9](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(98)00024-9)
- Warren, C. S., Reeve, J. M., & Fess, P. E. (2008). *Contabilidade gerencial* (2ª ed.). Thomson Learning.
- Waheed, W., & Siddiqui, D.A. (2019). The profiling of awareness of access and use of finance: A case study of smes in Karachi. *Asian Development Policy Review*, 7(3), pp.133-161. <http://dx.doi.org/10.18488/journal.107.2019.73.133.161>
- Welch, J., & Welch, S. (2005). *Winning*. Harper Collins.
- Welsch, G. A. (2010). *Orçamento empresarial* (4ª ed.). Atlas.
- Ya'kob, S.A., Liew, K.K., & Kadri, N. (2018). *The impact of small and medium enterprises dilemmas on business performance*. In the 2018 International Academic Research Conference in Vienna, pp. 346-354.
- Yasiukovich, S., & Haddara, M. (2021). Social CRM in SMEs: A systematic literature review. *Procedia Computer Science*, 181(3), pp. 535-544. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.200>

7. ANEXOS

7.1. Anexo 1 - Questionário

Este questionário insere-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão no Instituto Politécnico de Leiria – Portugal, sob a orientação do Professor Henrique carvalho (IPL-PT) e coorientado pelo Professor Fábio Nobre (UFERSA-BR).

O objetivo desta investigação é saber se existem diferenças entre as práticas orçamentais utilizadas pelas empresas portuguesas e brasileiras, bem como identificar as percepções dos gestores de orçamento nestes dois países.

O questionário contempla 30 questões, além da caracterização da empresa e do respondente. O tempo estimado para responder é de 15 minutos. Asseguramos o sigilo e o anonimato das informações aqui prestadas e informamos que não há respostas certas ou erradas.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

Fabiene Lima de Oliveira
Mestranda em Controlo de Gestão
e-mail: 2220348@my.ipleira.pt

Para o registro do consentimento, marque a seguir se aceita ou não participar neste trabalho de investigação:

Sim Não

PARTE I: Dados da Empresa e do Respondente

Por favor utilizar os dados referentes ao ano 2023 para as informações da empresa.

1. Qual o setor de atividade da empresa?

- Indústria
- Comércio
- Serviços

2. Qual o volume de negócios anual da empresa? (em €)

- Até 2 milhões de euros
- Entre 2 milhões e 10 milhões de euros
- Entre 10 milhões e 50 milhões de euros
- Acima de 50 milhões de euros

3. Qual o número médio de colaboradores durante o último ano?

4. Indique, por favor, o concelho em que se localiza a sede da empresa.

5. Qual o cargo que desempenha na empresa?

- Sócio ou Acionista
- Gerente ou Administrador
- Diretor
- Supervisor / Coordenador
- Controller
- Outro: _____

6. Há quantos anos a empresa utiliza práticas de controlo orçamental?

- A empresa não utiliza práticas de controlo orçamental
- Menos de um ano
- Entre um e três anos
- Entre três e cinco anos
- Entre cinco e dez anos
- Mais que dez anos

7. Há quantos anos trabalha na empresa atual?

- Menos de um ano
- Entre um e três anos
- Entre três e cinco anos
- Entre cinco e dez anos
- Mais de dez anos

8. Qual a sua idade?

9. Qual o seu género?

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder

PARTE II: Caracterização genérica das práticas orçamentais na empresa

Nesta secção estamos interessados em saber como o orçamento empresarial e as práticas de controlo orçamental são utilizadas na empresa, sabendo que:

- Orçamento Empresarial: É o planeamento financeiro prévio que estabelece as expetativas de receitas e despesas, servindo como um guia para a operação da empresa;
- Controlo Orçamental: É o acompanhamento e análise do desempenho financeiro real em relação ao orçamento planeado, permitindo a tomada de ações corretivas para garantir o cumprimento das metas financeiras.

1. Qual a frequência que o orçamento empresarial e as práticas de controlo orçamental são utilizadas na empresa?

- Muito frequente
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

2. Qual o tipo de orçamento utilizado pela empresa?

Orçamento empresarial	Orçamento contínuo	Orçamento base zero	Orçamento flexível	Orçamento por atividades
Projeção de recursos baseados nos objetivos e controlo pelo acompanhamento de dados contábeis.	Renovação automática do período concluído com acréscimo do mesmo período futuro.	Projeção dos recursos da estaca zero justificando os gastos do novo período.	Foco no controlo dos desvios entre o orçamento projetado e realizado.	Projeção dos recursos nas atividades.

- Orçamento empresarial
 Orçamento contínuo
 Orçamento base zero
 Orçamento flexível
 Orçamento por atividades
 Outro: _____

3. Nos próximos dois anos a empresa tem a intenção de manter o orçamento e as práticas de controlo orçamental como está, melhorar ou abandonar o uso de orçamentos?

- É provável que continuemos a usar o orçamento como está atualmente.
 Estamos a considerar melhorar o uso de orçamentos e implementar as melhores práticas.
 Estamos planeando abandonar o uso de orçamentos.

4. Gostaríamos de saber uma estimativa aproximada de tempo total que é gasto em tarefas relacionadas com o controlo orçamental num ano normal (incluindo o o tempo para desenvolver o orçamento inicial, revisões, preparar relatórios orçamentais, analisar desvios orçamentais, responder a dúvidas relacionadas com orçamento, etc.).

- Menos de uma semana
 De uma a duas semanas
 De três a quatro semanas
 De cinco a oito semanas
 De nove a doze semanas
 Mais de doze semanas
 Não aplicável porque a empresa usa o orçamento contínuo.

5. Na sua empresa/empresa em que trabalha, existe um sistema de incentivos baseado no cumprimento de metas orçamentais? Ignorar os incentivos baseados em vendas.

- Sim
 Não

6. Qual o grau de importância que atribui ao processo de controlo orçamental para a criação de valor na empresa, tendo em conta o tempo gasto no processo, bem como a eficácia do sistema orçamental em ajudar a empresa a atingir seus vários objetivos e controlar qualquer comportamento disfuncional que ele possa ou não causar?

- 0 - Não é importante
 1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10 - Importância Excepcional

PARTE III: Perceção da utilização das práticas orçamentais Nesta secção, por favor indique o seu nível de concordância na utilização das práticas orçamentais. Marque a opção que melhor representa a sua opinião, onde:



Planeamento Orçamental		1	2	3	4	5
01.	O orçamento é utilizado na função de planeamento, ou seja, para a criação de objetivos e metas a serem alcançados.					
02.	O processo de orçamentação da empresa está explicitamente ligado e alinhado aos objetivos estratégicos.					
03.	As práticas de controlo orçamental desempenham um papel essencial no planeamento da empresa.					
04.	As vezes alteramos a nossa estratégia e tática com base no feedback recebido durante o acompanhamento e análise do desempenho.					
05.	A frequência com que acompanhamos e avaliamos o planeamento é satisfatório.					
06.	As metas e objetivos determinados pela empresa são muito rígidos e inalcançáveis.					
07.	Definir um orçamento obriga-nos a falar e refletir sobre a nossa estratégia.					
Alocação dos Recursos		1	2	3	4	5
08.	O orçamento é utilizado na função de alocação de recursos, ou seja, para utilizar os recursos financeiros de maneira mais adequada.					
09.	O crescimento da empresa está claro nas suas práticas orçamentais.					
10.	O orçamento tem foco na gestão e redução de custos e não na maximização do valor da empresa e sua marca.					
11.	A implementação das práticas de controlo orçamental melhora a tomada de decisões e a comunicação entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos.					
12.	A empresa não depende de práticas de controlo orçamental para decidir aumentos salariais ou outros gastos.					
13.	É difícil ou talvez impossível estimar receitas e despesas, pois se tem premissas não controláveis, como por exemplo os concorrentes e o governo.					
Avaliação do Desempenho		1	2	3	4	5
14.	O orçamento é utilizado na função de avaliação de desempenho permitindo que a empresa compare a sua performance com as metas estabelecidas e, bem como, adaptar as atividades operacionais.					
15.	A empresa gere de forma rápida a revisão e o acompanhamento do orçamento.					
16.	A empresa tem procedimentos definidos para avaliar desvios entre o desempenho real e o orçamentado.					
17.	Existe um sentimento de coesão entre as pessoas que trabalham nesta empresa.					
18.	O facto de ser uma PME interfere negativamente na utilização de ferramentas como planeamento e controlo orçamental.					
19.	O orçamento gera problemas comportamentais relativamente ao cumprimento de objetivos, fazendo com que as pessoas possam ser antiéticas.					
20.	Ao longo do processo de planeamento e controlo, os gestores identificam ações para diminuir desvios entre o desempenho atual e o planeado.					
Instrumentos de Diálogo		1	2	3	4	5
21.	A nossa empresa é receptiva a sugestões e a novas formas de "fazer as coisas".					
22.	A frequência da elaboração dos relatórios de controlo é satisfatória.					
23.	Trabalhamos para melhorar a comunicação entre os setores/departamentos.					
24.	O software e/ou ferramenta utilizada para o controlo orçamental é eficaz na análise dos dados das práticas e ajuda na tomada de decisões.					

7.2. Anexo 2 – Localização das Empresas Inquiridas

Localidade da Empresa

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Lisboa	19	18,8	18,8	18,8
Sintra	2	2,0	2,0	20,8
Leiria	11	10,9	10,9	31,7
Guarda	2	2,0	2,0	33,7
Almada	2	2,0	2,0	35,6
Fundão	1	1,0	1,0	36,6
Loures	3	3,0	3,0	39,6
Marinha Grande	1	1,0	1,0	40,6
Cascais	1	1,0	1,0	41,6
Pinhal Novo	1	1,0	1,0	42,6
Pombal	1	1,0	1,0	43,6
Válido Ceará	36	35,6	35,6	79,2
Minas Gerais	2	2,0	2,0	81,2
Rio Grande do Sul	1	1,0	1,0	82,2
Pernambuco	2	2,0	2,0	84,2
São Paulo	7	6,9	6,9	91,1
Bahia	1	1,0	1,0	92,1
Rio Grande do Norte	4	4,0	4,0	96,0
Paraíba	1	1,0	1,0	97,0
Paraná	1	1,0	1,0	98,0
Rio de Janeiro	1	1,0	1,0	99,0
Santarém	1	1,0	1,0	100,0
Total	101	100	100,0	