



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**A utilidade da gestão orçamental nas PME do Setor Turístico,
em Portugal**

Eunice João Gomes

Dissertação apresentada ao *Instituto Politécnico de Bragança*
Para obtenção do grau de mestre em Contabilidade e Finanças

Orientação:

Prof. Doutor António Borges Fernandes

Prof.^a Doutora Ana Paula Carvalho do Monte

Bragança, Outubro, 2022



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**A utilidade da gestão orçamental nas PME do Setor Turístico,
em Portugal**

Eunice João Gomes

Orientação:

Prof. Doutor António Borges Fernandes

Prof.^a Doutora Ana Paula Carvalho do Monte

Bragança, Outubro, 2022

Resumo

A gestão orçamental, parte integrante do controlo de gestão de uma empresa, é um instrumento de gestão que permite aos gestores um controlo de gestão eficaz, para atingir os objetivos fixados. Desta forma, dada a relevância da gestão orçamental para a gestão das empresas, o presente trabalho de investigação tem como objetivo principal, avaliar a utilidade da gestão orçamental nas empresas do sector turístico em Portugal, nomeadamente as PME, e procurar compreender com que frequência as empresas recorrem a essa ferramenta de gestão, bem como analisar as razões que estão por detrás desta decisão. Assim, de forma a conseguir os resultados do presente estudo de investigação, a abordagem metodológica utilizada para o desenvolvimento do mesmo, foi a metodologia quantitativa, através de inquérito por questionário, tendo-se obtido uma amostra de 100 empresários. Entretanto, no processo de recolha de dados foi utilizado o formulário on-line, através do *Google forms*, uma vez, que este proporciona grandes amostras. De uma forma geral, da análise ao questionário, pode-se concluir que a maior parte das empresas não elaboram orçamentos e, como consequência, não fazem gestão orçamental, usando como argumento que o orçamento não é uma mais-valia para empresa. Entretanto os restantes (cerca de 25%) afirmaram que a gestão orçamental tem um papel importante na gestão das empresas, tanto ao nível do planeamento como do controlo. E quanto ao tipo de orçamento elaborado pela empresa pode-se constatar que a maioria são orçamentos baseados nas atividades, uma vez que as decisões orçamentais são tomadas pelo gerente ou diretor geral da empresa.

Palavras-chave: Gestão Orçamental, Planeamento, Controlo Orçamental, Turismo, Portugal.

Abstract

Budget management, an integrant part of the management control of a company, is a management tool that allows managers an effective management control, to achieve the set objectives. Thus, given the relevance of budget management for the management of companies, this research work has as main goal, to assess the usefulness of budget management in companies of the tourism sector in Portugal, namely SMEs, and seek to understand how often companies resort to this management tool, as well as to analyse the reasons behind this decision. Thus, to achieve the results of this research study, the methodological approach used for the development of the same, was the quantitative method, through questionnaire survey, having obtained a sample of 100 entrepreneurs. Meanwhile, in data collection, the online form was used, through Google forms, since this provides large samples. In general, from the analysis of the questionnaire, it can be concluded that most companies do not prepare budgets and, so do not carry out budget management, using as argument that the budget is not an added value for the company. However, 25% of respondents said that the budget management plays an important role in the management of the companies, both in terms of planning and control. And as for, the Activity Based Budgets is the most used type of budget prepared by the company since the budget decisions are taken by the CEO of the company.

Keywords: Budget Management, Planning, Budgetary Control, Tourism, Portugal.

Resumen

La gestión presupuestaria, parte integrante del control de gestión de una empresa, es una herramienta de gestión que permite a los directivos un control de gestión eficaz, para alcanzar los objetivos fijados. Así, dada la relevancia de la gestión presupuestaria para la gestión de las empresas, este trabajo de investigación tiene como objetivo principal, evaluar la utilidad de la gestión presupuestaria en las empresas del sector turístico en Portugal, concretamente en las PYMES, y tratar de entender con qué frecuencia las empresas recurren a esta herramienta de gestión, así como analizar las razones que subyacen a esta decisión. Así, para la consecución de los resultados de este estudio de investigación, el enfoque metodológico utilizado para el desarrollo del mismo ha sido la metodología cuantitativa, a través de encuesta cuestionario, habiéndose obtenido una muestra de 100 empresarios. Mientras tanto, en el proceso de recogida de datos, se utilizó el formulario en línea, a través de formularios de Google, ya que, esto proporciona grandes muestras. En general, del análisis del cuestionario se puede concluir que la mayoría de las empresas no elaboran presupuestos y, en consecuencia, no llevan a cabo la gestión presupuestaria, utilizando como argumento que el presupuesto no es un valor añadido para la empresa. Sin embargo, el resto (aproximadamente el 25%) afirma que la gestión presupuestaria desempeña un papel importante en la dirección de las empresas, tanto a nivel de planificación como de control. Y en cuanto al tipo de presupuesto que elabora la empresa se observa que la mayoría son presupuestos por actividades, ya que las decisiones presupuestarias las toma el gerente o director general de la empresa.

Palabras-clave: Administración de Presupuesto, Planificación, Control Presupuestario, Turismo, Portugal.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a DEUS, aquele que é o meu maior Mestre. Aonde sempre procuro as forças, e por ter permitido que o meu sonho tornasse realidade.

Aos meus orientadores Prof. Doutor António Borges Fernandes e Prof. Doutora Ana Paula Monte que amavelmente aceitaram orientar-me nesta jornada. O meu muito obrigado pela paciência, pela disponibilidade, e principalmente pelo carinho que sempre demonstraram por mim!

Aos meus pais, por não pedirem mais nada para além de acabar os meus estudos e seguir os meus sonhos. Também é a eles que devo um grande obrigado, por acreditarem em mim, e pelo incentivo para desenvolver este projeto que neles investiram.

Aos meus familiares e amigos, que de uma forma ou outra, contribuíram emocionalmente na realização deste trabalho. E sem esquecer do meu namorado, que mesmo longe mas esteve por perto.

Por último, agradeço o Instituto Politécnico de Bragança, e em particular à Escola Superior de Tecnologia e Gestão, local que me acolheu ao longo dos meus dois anos de ensino superior, proporcionando-me uma formação académica única, e abrindo-me portas ao mundo profissional.

A todos, a minha mais profunda gratidão!

Lista de Abreviaturas e/ou Acrónimos

- ABB - Orçamento baseado nas atividades
- AF - Análise Fatorial
- BBRT - *Beyond Budgeting Roundtable*
- BSC - *Balanced Scorecard*
- CAE - Código de Atividade Económica
- KMO - Kaiser – Meyer - Olkin
- KPP's - *Key Performance Indicators*
- OBZ - Orçamento de Base Zero
- PME - Pequenas e Médias Empresas
- SPSS - *Statistical Package for the Social Science*

Índice

Lista de Figuras	ix
Lista de Tabelas	x
Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico.....	2
1.1. Planeamento	3
1.2. Orçamento.....	5
1.2.1. Tipologia de Orçamentos	7
1.2.1.1. Orçamento de Contingência.....	8
1.2.1.2. Orçamento Rígido e Flexível.....	8
1.2.1.3. Orçamento Incremental.....	9
1.2.1.4. Orçamento de Base Zero	9
1.2.1.5. Orçamento Contínuo	10
1.2.1.6. Orçamento Baseado nas Atividades (<i>Activity Based Budgeting</i>)	11
1.2.2. Etapas do Processo Orçamental.....	11
1.2.3. Orçamento como uma Ferramenta para o Planeamento e Controlo Empresarial...	12
1.2.4. Crítica ao Orçamento	13
1.3. O Controlo Orçamental	13
1.4. A Implementação da Gestão Orçamental e suas dificuldades	14
1.5. Instrumentos de Controlo Alternativos ao Orçamento	16
1.5.1. <i>Key Performance Indicators</i> (KPI).....	17
1.5.2. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	18
1.5.3. <i>Beyond Budgeting</i>	19
2. Metodologia de Investigação	22
2.1. Descrição e definição do objeto e objetivos do estudo.....	22
2.2. Descrição do instrumento de recolha de dados, população e amostra.....	23
2.3. Descrição dos métodos de tratamentos dos dados.....	25
3. Apresentação e Análise dos Resultados	28
3.1. Caracterização do sector turístico em Portugal.....	28
3.2. Caracterização da Amostra.....	29
3.3. Gestão orçamental da empresa.....	36
3.4. Análise Fatorial.....	45
Conclusões, Limitações e Pistas de Investigação Futuras.....	53
Referências	55
Apêndice.....	60

Lista de Figuras

Figura 1: Hierarquia de planos	5
Figura 2: Processo orçamental	11
Figura 3: Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i>	19
Figura 4: localização da sede da empresa	32
Figura 5: Ano de constituição da empresa.....	32
Figura 6: Abrangência do mercado da empresa.....	Error! Bookmark not defined.
Figura 7: Importância atribuída as funções do orçamento na gestão.....	44
Figura 8: Grau de relevância das limitações no processo orçamental	45
Figura 9: <i>Scree plot</i> nível de concordância atribuída ao orçamento.....	48
Figura 10: <i>Scree plot</i> relativa a importância atribuída ao orçamento	52

Lista de Tabelas

Tabela 1: O modelo de gestão de desempenho de <i>Beyond Budgeting</i>	20
Tabela 2: Caracterização do gestor (a) da empresa, por género e grupo etário.....	30
Tabela 3: Habilitações académicas por género.....	30
Tabela 4: Área científica da formação dos inquiridos	31
Tabela 5: Posto de trabalho da empresa	33
Tabela 6: Volume de negócios da empresa, no último ano	34
Tabela 7: Total do ativo da empresa, no último ano	34
Tabela 8: Estrutura jurídica da empresa	35
Tabela 9: Reconhecimento nos últimos anos da empresa por alguma entidade	35
Tabela 10: Principal fonte de financiamento da empresa.....	36
Tabela 11: Elaboração do orçamento	36
Tabela 12: O motivo pelo qual os empresários não elaboram o orçamento	37
Tabela 13: Evolução dos indicadores em função da existência do orçamento	38
Tabela 14: O responsável que participa na elaboração do orçamento	39
Tabela 15: Tipo de orçamento elaborado na empresa	39
Tabela 16: Período do que o orçamento é conhecido por todos os colaboradores da empresa.....	39
Tabela 17: Como são definidos os objetivos	40
Tabela 18: Se a empresa consegue atingir os objetivos com ajuda do orçamento	40
Tabela 19: Componente variável da remuneração em função cumprimento dos objetivos	41
Tabela 20: Periodicidade de controlo do orçamento.....	42
Tabela 21: Relativamente à opinião de concordância sobre a utilidade do orçamento	42
Tabela 22: Relativamente à importância atribuída ao orçamento	43
Tabela 23: Matriz de correlação relativa ao nível de concordância atribuída ao orçamento	46
Tabela 24: Comunalidades relativa ao nível de concordância atribuída ao orçamento	47
Tabela 25: Variância total explicada relativa ao nível de concordância ao orçamento	48
Tabela 26: Matriz de componente rotativa relativa a nível de concordância atribuída ao orçamento.....	49
Tabela 27: matriz de correlação relativa ao nível de importância atribuída ao orçamento	50
Tabela 28: Comunalidades relativa ao nível de importância atribuída ao orçamento	50
Tabela 29: Variância total explicada relativa a importância atribuída ao orçamento.....	51
Tabela 29: Matriz de componente rotativa relativa ao nível de importância atribuída ao orçamento.....	52

Introdução

As empresas são confrontadas com a necessidade de tomar decisões rápidas e em tempo útil. Desta forma, para que possam encontrar soluções para o melhoramento das empresas, algumas pesquisas baseadas na sociologia argumentaram que o orçamento é útil para reduzir os problemas que a empresa se encontra. Deste modo, o orçamento também pode ser identificado com uma norma social de comportamento empresarial e racional, conferindo legitimidade as decisões tomadas por meio do processo orçamentário (Covaleski et al., 2006).

Os orçamentos constituem uma parte imprescindível de qualquer planeamento, e na sua elaboração necessita de transparência pois é necessário traduzir tudo em valores para que se saiba que recursos serão necessários, em que quantidades devem ser disponibilizadas, e como os mesmos serão afetados. Assim, como a função do orçamento é manter o controle nos negócios e identificar recursos e compromissos para atingir objetivos, percebe-se ainda, a sua utilidade nas tomadas de decisões a partir da informação sobre a performance da empresa e sobre os fatores que afetam o empreendimento. Assim, estas informações quando usadas nas decisões, podem resultar em vantagem na realização do planejamento, sobretudo, na antecipação de problemas na empresa e na definição de ações para enfrentá-los(Oliveira, 2016).

Deste modo, o presente estudo aborda o tema da utilidade da gestão orçamental, nomeadamente nas PME do sector turístico (CAE 55 e 56). E tem-se como objetivo perceber a importância atribuída a gestão orçamental pelos pequenos e medias empresários do sector turístico, e se a utilizam na gestão das suas empresas, bem como o motivo da não utilização.

Entretanto, dos objetivos definidos surgem as seguintes questões de investigação:

- 1) Os empresários do setor turístico consideram relevante e útil a utilização da gestão orçamental na gestão das suas empresas?
- 2) Como se efetua o processo orçamental nas pequenas e médias empresas?
- 3) A implementação de um sistema de gestão orçamental poderá conduzir à obtenção dos resultados esperados e ao sucesso empresarial?

Assim, para poder atingir os objetivos e dar resposta às questões de investigação referidas, o presente trabalho está organizado em três partes, para além da introdução e conclusão. A primeira parte, o enquadramento teórico, que debruça-se sobre a gestão orçamental e todos os conceitos a ela associados. A segunda parte evidencia a metodologia aplicada na qual se refere o objetivo do estudo, instrumento de recolha de dados e métodos de tratamento de dados a aplicar. Na terceira parte será apresentada a análise dos resultados obtidos e, por último, conclusões mais proeminentes alcançadas no estudo, as suas principais limitações, bem como possíveis linhas de investigação futuras.

1. Enquadramento Teórico

Atualmente, devido à situação pandémica que se vive, e para que haja uma resposta mais eficaz aos problemas que se encontram nas empresas, é necessário que a gestão tome decisões em tempo útil. Neste sentido, a gestão orçamental é uma área de grande interesse, dentro da contabilidade de gestão, e tem sido investigado por vários autores na medida em que é um tema, cujo conhecimento é importante para o funcionamento eficaz das empresas (Covaleski et al., 2006). Margerin (1991), considera que a expressão gestão orçamental está geralmente, em oposição à expressão gestão empírica, que é uma gestão do “dia-a-dia” ou do “mês-a-mês”. Na realidade, a gestão orçamental surge então como uma “gestão previsional e controlada” implicando uma visão antecipada e futura. O mesmo autor afirma ainda que a gestão orçamental, pode definir-se como uma metodologia de gestão, que traduz a planificação a longo prazo das ações a implementar no presente. Desta forma, uma empresa com um nível de gestão mais avançado, deve conter uma estrutura base que tenha fixado planos de ação (plano estratégico, plano a médio, a longo prazo e o plano a curto prazo) que sejam vistos como referência para a execução das operações (Margerin, 1991).

Segundo Caiado (2009), a gestão orçamental refere-se a um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz, de todos os recursos disponibilizados nos orçamentos, a fim de serem atingidos os objetivos, ou seja, a gestão orçamental é um instrumento poderoso de gestão que ajuda a alinhar os planos da empresa, para atingir os objetivos.

Na ótica de Pereira e Franco (1994), a gestão orçamental é um importante instrumento de coordenação da empresa, que se caracteriza pelo planeamento sistemático das atividades da

empresa, em que o planeamento se traduz por orçamentos, que são planos de ações que fixam quantidades, valores, prazo, meios a utilizar, e os rendimentos ou operações a realizar comparando-se periodicamente aqueles objetivos com as realizações. Neste sentido, Caiado (2009), também reforça a ideia, de que as fases da gestão orçamental estão agrupadas em três grupos sendo:

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

Na visão de Lidia (2014), 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 da empresa. E na ótica de Davila (2000), a gestão orçamental, quando é aplicada no desenvolvimento de novos produtos, não pode se restringir as medidas contabilísticas tradicionais, mas deve abranger um conjunto mais amplo de medidas. Após estas definições, pode-se afirmar que a gestão orçamental, consiste essencialmente no exercício da gestão com recursos a orçamentos, produzindo importantes benefícios para o desenvolvimento da empresa. Contudo, apresenta assim, como estrutura um subponto onde é abordado de forma breve, ou seja, este subponto é o planeamento.

1.1. Planeamento

O planeamento, em todas as suas formas, e apesar das suas fraquezas, proporciona aos empresários um senso de direção e confiança, para facilitar o sucesso empresarial (Blumentritt, 2006). Neste sentido, o planeamento pode ser entendido como um processo que conduz à escolha de orientações, e atividades a desenvolver no futuro (Jeseviciute-Ufartiene, 2014). Segundo Mintzberg (1994), o planeamento é um procedimento formalizado, com vista a produzir um resultado articulado, sob a forma de um sistema integrado de decisões, ou seja, é uma ferramenta de gestão que tem como objetivo ajudar a empresa, a ter um melhor desempenho. Deste modo, e face às novas circunstâncias económicas e financeiras, o planeamento tem sido caracterizado por diferentes abordagens, nomeadamente planeamento estratégico, tático e operacional (Caiado, 2009). Desta forma, o que distingue estas abordagens e tipos de planeamento, para além do período, são os elementos que consideram relevante. No primeiro caso, o estratégico, estuda e formula as estratégias, as políticas, os objetivos, o meio ambiente, os segmentos de mercado, e a concorrência para analisar a empresa internamente (Caiado, 2009). O segundo, o tático, é a atividade que segue o plano estratégico, nos objetivos delineados e orientações indicadas, na evolução prevista para cada setor, departamento ou funções da empresa (Caiado, 2009). O terceiro, o operacional, traduz os planos de ação de longo prazo em planos de ação de curto prazo, respondendo, portanto, as necessidades de futuro imediato e que se designa, habitualmente, por orçamentos (Caiado, 2009). Davidoff, Reiner, Davidoff e Reiner (2008), acrescentam que o planeamento é essencial para uma orçamentação eficaz e bem

elaborada, e conseqüentemente para uma questão de qualidade, onde cada gestor deve conhecer a funcionalidade dos diversos planos de ação que o compõem.

De acordo com o Caiado (2009), o planejamento, bem como a programação da atividade empresarial, podem ser a curto prazo (geralmente um ano), ou a médio e mesmo a longo prazo, dependendo do respectivo período em função das características da empresa. O planejamento, ou a programação a médio ou a longo prazo; embora não possam revestir-se da mesma precisão que o planejamento e programação a curto prazo, são essenciais para uma gestão bem orientada (Caiado, 2009). Na verdade, sem uma previsão das condições de atividade nos próximos anos e sem a formulação, mesmo em termos genéricos, dos objetivos a alcançar e das políticas a adotar no período considerado, não se torna possível uma ação esclarecida, ordenada e persistente no sentido de enfrentar eventuais condições adversas e explorar devidamente as possibilidades futuras. O rápido desenvolvimento econômico, que tem caracterizado as últimas décadas, exige que as empresas e outros agentes econômicos façam uma permanente previsão do futuro, com vista a minimizarem os riscos dos investimentos a efetuar, e a permitirem a tomada de decisões atempada (Caiado, 2009). O planejamento a longo prazo indica o rumo ou a orientação geral a observar, enquanto o planejamento a curto prazo visa a elaboração de um programa de ação que permita a coordenação e o controle das atividades da empresa, tendo este programa que respeitar a orientação geral fixada (Caiado, 2009). Para Zeller e Metzger (2013), o planejamento relaciona-se mais com o médio e longo prazo, do que com o curto prazo, na medida em que tenta transpor uma visão futura dos acontecimentos. Os objetivos considerados no plano a longo prazo não são apenas o lucro, mas o crescimento do capital e o aumento da quota de mercado. No planejamento a curto prazo a estrutura da empresa é um dado (o capital imobilizado e a capacidade de produção são fixos). O que varia aqui, são as variáveis de produção e de venda (preço de venda; volume de vendas; volume de produção; gastos de produção) (Caiado, 2009). Embora existam dois horizontes de previsão diferentes (evidentemente que o plano a curto prazo tem que se inserir nos objetivos globais definidos no plano a longo prazo), não deixa de constituir uma realidade e o possível desequilíbrio financeiro da empresa (Caiado, 2009). Para Taylor, Ansoff, Stanford, e Al (1975), o planejamento é um processo empresarial onde se definem objetivos e metas que se pretendem atingir, ou seja é um processo de orientação para poder atingir os objetivos futuros. De fato, a função do planejamento é precisamente regular ou controlar a atividade dos indivíduos e dos grupos, de modo que os efeitos negativos que possam surgir se reduzam ao mínimo, e estimular um melhor rendimento do enquadramento físico, de acordo com um conjunto amplo de fins e objetivos mais específicos.

Na ótica de Tavares (2014), o planejamento pode ser entendido como gestão de ações futuras, que compreende a seleção de um curso de ações flexíveis entre as opções possíveis para antecipar o futuro. Neste sentido, o planejamento é a chave para o sucesso em qualquer negócio podendo ser um incentivo remuneratório pela atribuição de recursos orçamentais, bem como pode precaver mudanças no ambiente a que estas estão expostas (Nicolae & Anca, 2010). Sendo assim, todos os planos de ação têm as suas características bem definidas e individualizadas. Isso demonstra, que todas as empresas com níveis de gestão mais evoluídos, implementam e elaboram

sistematicamente planos de ações que estabelecem o quadro de referência em que se devem desenvolver as suas atividades. Contudo, deve-se ter especial atenção para que todos estes planos se relacionem entre si, estabelecendo um fio condutor e uma hierarquia de planos, que se inicia pelos objetivos e que se desenvolve com sentido para a ação (Pereira. & Franco, 1994). Desta forma, na figura 1 estão representadas as fases da hierarquia de planos.

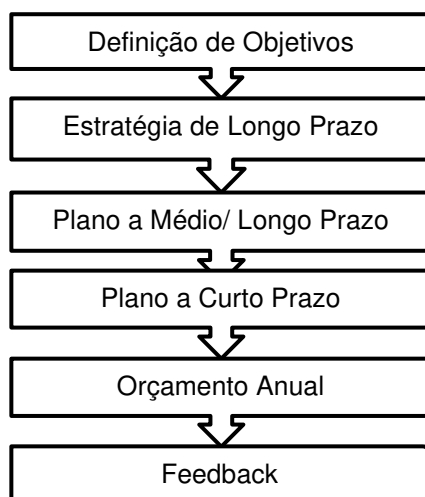


Figura 1: Hierarquia de planos

Fonte: Adaptado de Pereira e Franco (1994, p.456)

Após definido o problema, como sugerido na Figura 1, as empresas com níveis de gestão mais elevados, criam planos para poder atingir os objetivos, evidenciando-se o plano a longo prazo (ou estratégico), o plano a médio prazo, e o orçamento anual. Deste modo, o planeamento das atividades das empresas pode ser definido por períodos distintos, embora as linhas orientadoras e horizontes sejam diferentes, ou seja, os diferentes tipos de planeamento refletem os objetivos das empresas. O planeamento a longo prazo é caracterizado pela indicação do rumo a seguir. O planeamento a curto prazo é feito com base nos planos de ações, coordenação e controlo das atividades de acordo com as linhas gerais estabelecidas (Tavares, 2014). E o orçamento anual, é uma ferramenta de planeamento a curto prazo (geralmente, de um ano) que possibilita quantificar os objetivos de uma empresa quanto a proveitos e custos (Pereira & Franco, 1994). Deste modo, é de notar que o planeamento é uma ferramenta extremamente importante no desenvolvimento futuro da empresa.

1.2. Orçamento

Qualquer organização, e principalmente as empresas, devem efetuar no final do ano, uma previsão do que poderá acontecer no ano, ou seja, tem que ter em consideração, no desenrolar das atividades, os objetivos para os próximos períodos (Lidia, 2014). De acordo, com Libby e Lindsay (2010), o orçamento ocupa um papel central dentro da empresa. Desta forma, o orçamento é considerado, frequentemente, uma técnica ampla de contabilidade e de gestão, por

ser uma importante ferramenta, que visa promover a coordenação e comunicação entre as subunidades dentro da empresa (Stergren & Stensaker, 2011). Church, Hannan, e Kuang (2012), consideram que a preparação do orçamento, pode resolver vários problemas na empresa, sendo uma ferramenta marcante na resolução dos mesmos. Neste sentido, para que possa resolver os problemas na empresa, é necessário que a mesma defina plano estratégico, fixando os objetivos a curto prazo, normalmente a um ano, em função da estratégia definida para os próximos anos (Jordan, Neves, & Rodrigues, 2002). Na visão do Hansen (2011), o orçamento é um instrumento que planeia com antecedência as ações a serem executadas, e os recursos a serem utilizados, ou seja, a empresa tem como ponto de partida quantificar quanto deseja produzir para alcançar a receita planejada e, a partir daí, analisa que recursos vão disponibilizar para os conseguir produzir (Wallander, 1999). O orçamento, segundo Blumentritt (2006), é um processo de alocação dos recursos financeiros de uma empresa que engloba na coordenação de cada rubrica significativa, no balanço e na demonstração dos resultados.

De acordo com Covaleski et al. (2006), o orçamento é usado para muitos propósitos, incluindo planejar e coordenar as atividades da empresa, alocação dos recursos e motivação dos trabalhadores. Neste sentido, o orçamento através do planejamento e da coordenação, pode ser uma ferramenta que auxilia o aumento da eficiência e que apoia o controle, bem como pode apoiar na aprendizagem, através da comparação dos resultados reais com os planejados.

Segundo Caiado (2009), o orçamento é um relatório dos resultados esperados e expressos de maneira quantificada e a tradução em números de todos os outros tipos de planos. Os orçamentos resultam de previsões feitas no curto prazo (até 1 ano). Tais planos devem ser sempre fixados, para cada nível de decisão, com o acordo mútuo do responsável de determinado nível e do responsável do nível imediatamente superior. Este princípio é fundamental para a ulterior responsabilização pelos desvios verificados, além de envolver o princípio da participação de todos os responsáveis (cada um a seu nível) no processo de gestão da empresa.

Pereira e Franco (1994) assim como Nicolae e Anca (2010), definem o orçamento, como uma expressão quantitativa dos objetivos globais, das diferentes unidades de uma empresa que quantifica as metas a atingir quer em termos de volume de negócios, produção, lucros e resultados. E os mesmos autores, acrescentam ainda que o orçamento expressa a estratégia ao descrever os objetivos de vendas, de produção entre outros, e quais os meios financeiros necessários para atingir estes objetivos tais como os cash-flows e necessidades de financiamento.

Arthur (2016) e Pieper (2017), afirmaram que o orçamento é um plano detalhado que estabelece, em termos monetários, os planos para receitas e despesas em relação a um período de tempo futuro. Neste sentido, o orçamento sendo uma excelente ferramenta de motivação, quando é elaborado de forma adequada, é importante que a empresa defina os objetivos estratégicos, para de seguida definir as ações a serem tomadas para o cumprimento dos objetivos propostos. Ou seja, se o orçamento for bem elaborado, a empresa pode ficar segura que vai alcançar os resultados favoráveis a longo prazo (Bescos et al., 2004). Por outro lado, é importante frisar que

muitos autores, sugerem que o orçamento pode desempenhar um papel mais crucial, quando a empresa esta sofrer por uma crise económica (Becker et al., 2016).

Para Lohan (2013), o orçamento é considerado a pedra angular no processo de controle de gestão, e tem sido investigado por um grande número de investigadores provenientes de diferentes áreas da contabilidade de gestão, e tem como função acompanhar o comportamento da empresa.

Por fim Caiado (2009), também reforça a ideia de que os orçamentos são instrumentos financeiros que resultam de previsões, elaborados geralmente com uma periodicidade anual, para cada doze meses de exercício económico, de Janeiro a Dezembro, apresentando-se como documentos que expõem os planos de ações a desenvolver no futuro.

Sintetizando, o orçamento enquanto instrumento de controlo de gestão caracteriza-se por (Caiado, 2009):

- 1) Apresentar um horizonte temporal de atuação de curto prazo;
- 2) Contribuir para a elaboração de planos de ação ao nível das diferentes áreas funcionais da empresa estimulando a descentralização de responsabilidades;
- 3) Quantificar os objetivos estratégicos de uma organização, traduzindo-os em objetivos mensuráveis;
- 4) Traduzir as expetativas da atividade em termos financeiros para um determinado período económico previamente definido; e,
- 5) Promover a antecipação dos resultados que se esperam obter futuramente após concretizados os planos de ação.

Os orçamentos apresentam diversas características expondo-se de seguida algumas dessas características.

1.2.1. Tipologia de Orçamentos

As diversas crises económicas, nomeadamente a recente crise pandémica causada pelo Covid-19, colocam enormes tensões nas empresas e em muitas outras entidades. Deste modo, diante de todos os efeitos causados por essa crise global, as empresas tiveram que se reinventar para poder encontrar soluções eficazes. Ou seja, para se reinventar em uma empresa, a primeira preocupação é com o orçamento disponível, para se investir nos meios necessários para atingir determinado fim, afinal, é através dele que será possível alcançar os objetivos que a empresa deseja. Desta forma, existem assim diversos métodos para elaborar os orçamentos e consequentemente novas tipologias de orçamentos:

1.2.1.1. Orçamento de Contingência

O orçamento de contingência é útil para novas empresas, em que o orçamento detalhado é difícil de elaborar, tendo em conta que não há experiência no passado para se basear. Desde modo, o uso do orçamento de contingência ajuda a garantir as melhores práticas, pois exige que as empresas avaliem cenários alternativos e desenvolvam planos de contingência para garantir que o risco de implementação do projeto seja minimizado (Pidgeon, 2010). Por outro lado, o mesmo autor refere que a ausência de detalhes confiáveis, é compensada por um orçamento de contingência para cobrir tantas áreas quantas forem necessárias. Portanto, neste método as percentagens dos recursos alocados, podem ser retirados após a identificação das despesas mínimas para determinado processo. Isso significa que as estratégias alternativas, podem ser usadas em caso de falha ou atraso do projeto. Sendo assim, nesses cenários, os orçamentos são vistos mais como um guia para um padrão de gastos eficiente (Pidgeon, 2010).

1.2.1.2. Orçamento Rígido e Flexível

As bases de orçamento flexível surgiram, na Alemanha, no começo da década de 1970, por Kilger e Plaut. O orçamento flexível tem como particularidade principal facultar a projeção em níveis de atividade distintos. Desta forma, a aplicação do orçamento flexível não rejeita o orçamento empresarial visto que na maioria das vezes é essencial, usarem-se ambos os orçamentos para pôr em prática o processo orçamentário na sua totalidade. O orçamento rígido ou flexível segundo Caiado (2009), reflete os gastos estimados para um dado volume de atividade. Assim, elabora-se um plano original que serve como guia para o próximo período. Os consumos verificados e as produções obtidas podem desviar-se, consideravelmente, do orçamento estático. Este modelo é seguido na elaboração do orçamento do estado, o qual apresenta carácter rígido. Os orçamentos da empresa não podem apresentar aquela rigidez, pois os gastos de cada período estão relacionados com a atividade. O primeiro passo para a preparação de um orçamento flexível, consiste em identificar os componentes fixos e variáveis. O número de níveis de produção e o intervalo entre cada nível, num orçamento flexível varia com o volume de produção relevante. O conceito do orçamento flexível dificulta a continuidade do processo orçamental, uma vez que as principais variáveis de nível de atividade não são fixadas à partida. A aplicação deste tipo de orçamento é importante em ambientes de grande volatilidade onde é difícil prever o que vai acontecer. O objetivo do orçamento flexível é construir orçamentos em diversos níveis, e demonstrar que os custos e as despesas, podem diferir para os diversos níveis de produção e vendas. Entretanto, Pidgeon (2010), refere que o orçamento flexível pode ser projetado para alterar as variações do nível da atividade. Ou seja, na fase de preparação do orçamento flexível, são identificados os custos de variáveis e semi-variáveis, que podem ser alterados à medida que os níveis de atividade mudam. No entanto, o uso deste tipo de orçamento impõe um melhor conhecimento sobre os custos, o que em geral constitui problema para a maioria das empresas, nomeadamente no que se refere à distinção entre custos fixos e variáveis, tornando assim a aplicação do orçamento flexível mais difícil (Huynh, 2013).

1.2.1.3. Orçamento Incremental

O modelo de orçamento incremental deriva do fato do planejamento orçamental se basear no incremento em relação ao orçamento transato. Ou seja, é uma forma de fazer o orçamento com base no orçamento anterior (Ouassini, 2018). Este tipo de orçamento, permite à gestão uma maximização do tempo em relação à sua elaboração, revelando-se um processo simples de realizar e que pressupõe pequenas alterações, uma vez que se baseia nos resultados do ano anterior (Dharmapala, 2005). No entanto, o orçamento incremental é historicamente a forma mais comum de construir orçamentos, porque é um modelo que assume de forma simples que os resultados do ano atual, servem de base para o próximo ano. Desta forma, por ser um modelo de simplicidade, o orçamento incremental se revela de grande utilidade, desde que aplicado no contexto certo (Thompson et al., 2008, citado por Medeiros, 2013).

Segundo Pidgeon (2010), o orçamento do ano anterior para um departamento ou divisão é transportado para o próximo orçamento anual. É ajustado para fatores conhecidos, como novos requisitos legislativos, recursos adicionais, desenvolvimento de serviços, inflação antecipada de preços e salários, e assim por diante. E o mesmo autor refere que é conhecido como orçamento incremental, porque o processo se preocupa principalmente com os ajustes incrementais ou marginais da provisão atual. Sendo assim, os principais passos para a elaboração do orçamento incremental são (Ouassini, 2018): i) estabelecer as bases: determinar quais as alterações nas despesas, depois fazer ajuste para refletir as modificações inevitáveis; ii) Adicionar as implicações do novo orçamento para mostrar as economias e o crescimento propostos; iii) Agregar e produzir o novo orçamento. Em suma, o orçamento incremental é um tipo de orçamento básico, rápido e fácil. Porém as suas projeções podem auxiliar a empresa em diversos âmbitos, mas também podem não ser tão certas.

1.2.1.4. Orçamento de Base Zero

O orçamento de base zero (OBZ), foi desenvolvido por Pyhrr¹, na empresa Texas Instruments, no final da década de 1960. O desenvolvimento desta ferramenta surgiu após a identificação das ineficiências dos orçamentos tradicionais, ou também chamados de incrementais (Fitzpatrick & Hawke, 1970). Segundo Callaghan et al. (2014), O OBZ é uma ferramenta poderosa para qualquer empresa, que alinha os incentivos, ao rigor, cria rotina nos processos, e faz com que os funcionários sejam envolvidos na gestão de custos. E ainda, os mesmos autores referem que uma das principais características do OBZ, prende-se com o fato de ele ser utilizado essencialmente quando a empresa deseja realizar uma reestruturação. Para For e Budgeting (2008), o OBZ é um processo que aloca fundos com base na eficiência e na necessidade da empresa. Deste modo, este tipo de orçamento parte de zero, ou seja, é uma abordagem para planejamento e orçamentação que inverte a lógica tradicional do processo de orçamentação, fazendo com que os

¹ Gestor da empresa Texas Instruments. Ficou conhecido por desenvolver o conceito OBZ.

gestores tenham que justificar detalhadamente todos os recursos solicitados e todas as despesas que prevêem efetuar, sempre que elaboram um novo orçamento (Teixeira, 2010).

Fitzpatrick e Hawke (1970), acrescentam que o OBZ, é um manual padronizado que foca principalmente nos investimentos e nos gastos fixos, mas raramente atinge os custos fixos diretos de operação. E, na ótica do Caiado (2009), as etapas que integram os procedimentos do OBZ são as seguintes:

- i. Identificação das unidades de decisão;
- ii. Fixação das hipóteses de base do planeamento e dos pacotes orçamentais;
- iii. Análise das unidades de decisão e proposta das versões- base e aditamentos;
- iv. Classificação das versões- base e dos aditamentos;
- v. Preparação dos orçamentos definitivos; e
- vi. Controlo dos resultados.

Por fim, o OBZ é um processo de gestão que liga efetivamente os processos de planeamento, de orçamentação e de controlo. Assim, para funcionar obriga que o organismo disponha de um sistema de planeamento e exige que os gestores desenvolvam medidas quantitativas para utilização na avaliação do funcionamento a curto prazo e relacionado com a carga de trabalho de cada unidade. Fornece, por conseguinte, um instrumento de controlo efetivo para avaliar o funcionamento do organismo (Caiado, 2009).

1.2.1.5. Orçamento Contínuo

O orçamento contínuo visa evitar a natureza restritiva inerente ao controlo de gestão, permitindo aos gestores, quando confrontados com acontecimentos inesperados, uma possível revisão dos seus planos, e uma realocação dos recursos em busca dos objetivos empresariais estratégicos. Neste sentido, este tipo de orçamento não é elaborado apenas uma vez por ano, pois está em constante atualização, acrescentando-se um novo período à medida que o tempo vai decorrendo (Frow et al., 2010). E ainda, os mesmos autores argumentam que o orçamento contínuo também impôs responsabilidades estritas, para garantir que os gerentes permanecessem comprometidos em alcançar suas próprias metas financeiras e as da empresa. Segundo Carvalho (2018), o orçamento contínuo é um orçamento com ajustamento periódico, mensal ou trimestral, sendo um orçamento que é ajustado numa base contínua, pois logo que um período termina, logo lhe é adicionado outro período no futuro. Por fim, na ótica de Vanderbeck (2010, citado por Medeiros, 2013) refere que muitas empresas utilizam o orçamento contínuo, pois este confere uma perspetiva mais de longo prazo, em vez de se concentrarem apenas no próximo mês. Ou seja, este tipo de orçamento está sempre adaptado à realidade da empresa, permitindo assim um planeamento mais flexível para empresa.

1.2.1.6. Orçamento Baseado nas Atividades (*Activity Based Budgeting*)

Segundo Hansen (2011), o orçamento baseado nas atividades (ABB) é um sistema orçamentário e financeiro, que reflete as atividades e os processos de uma empresa. Ou seja, é uma consequência do custeio baseado em atividades ABC, que é semelhante ao OBZ, que realmente envolve planejamento e controle ao longo das linhas de atividades e processos de agregação de valor. Este tipo de orçamento, explica como os membros da equipe alocam seus esforços nas atividades da empresa (Goode & Malik, 2011). Na ótica de Szatmary (2011), o ABB é um modelo que tenta explicitamente desagregar muitos dos custos indiretos associados nas atividades básicas. Ou seja, é uma ferramenta aplicada para elaborar e acompanhar os processos de previsões orçamentárias (Huynh, 2013). Segundo Pietrzak (2014), o ABB é a determinação do custo das atividades planejadas com base nos recursos consumidos, visando atingir objetivos estratégicos. Desta forma, no ABB são registradas as tarefas realizadas dentro da estrutura empresarial que envolve custos, estabelecendo relações entre elas, para depois decidir, o montante do orçamento total, que deverá ser destinado para cada uma delas. E na ótica de Bleeker (n.d.), o ABB é a parte integrante de uma estratégia global no processo de planejamento, para atingir os objetivos da empresa. Em suma, o ABB incentiva os gestores a pensar em custos fixos, como variável no médio a longo prazo.

1.2.2. Etapas do Processo Orçamental

O processo orçamental na maioria das empresas, é parte integrante do sistema de controlo de gestão. É um instrumento de apoio aos gestores, no processo de alcançar os objetivos para a empresa (Ehrhart et al., 2007). Desta forma, o processo orçamental apresenta diversas etapas que consistem na preparação e comunicação das linhas de orientação, determinação da variável decisiva por parte da administração, preparação do orçamento de vendas, preparação do orçamento por centros de responsabilidade, negociação com os superiores hierárquicos, coordenação e revisão, aceitação do orçamento final e revisão orçamental (Drury, 2004, citado por Medeiros, 2013). E assim, na ótica de (Burns, Quinn, Warren, & Oliveira, 2013), o processo orçamental consiste normalmente no conjunto de seis passos descritos na figura 2.

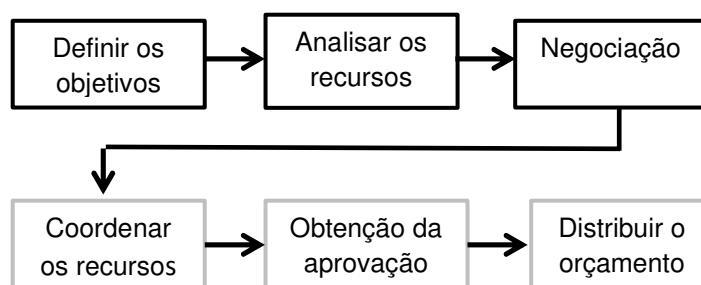


Figura 2: Processo orçamental

Fonte: Burns, Quinn, Warren, e Oliveira (2013, p. 171)

Pode-se concluir, através da Figura 2, que primeiramente a empresa deve definir muito bem os seus objetivos a atingir, antes de iniciar o processo orçamental. O passo seguinte é analisar os recursos para que possa proceder a criação do *master budget*². Estando este criado, passa-se ao processo de negociação, em que se discutem as necessidades de cada processo. As duas etapas finais no processo orçamental, são a obtenção da aprovação, que depende mais da dimensão da empresa, e a distribuição do orçamento (Burns, Quinn, Warren, & Oliveira, 2013). Segundo Lohan (2013), o processo orçamental é definido como um sistema de regras que regem a tomada de decisão, que conduz a um orçamento, desde sua formulação, passando por sua aprovação, até sua execução. Para Nicolae e Anca (2010), o processo orçamental, exige uma coordenação vertical e horizontal, que envolve todos os níveis gerenciais e constitui um importante meio de comunicação entre os gestores da empresa. Por fim, na ótica do Caiado (2009), o processo orçamental é constituído pelas seguintes etapas de desenvolvimento:

1. Elaboração dos orçamentos para o período de gestão tendo por referência os dados históricos dados pelos responsáveis de cada departamento ou área funcional;
2. Comparação entre os indicadores e dados constantes no orçamento e os reais executados no decurso do normal funcionamento de atividade;
3. Apuramento de desvios existentes;
4. Explicação e análise das causas associadas aos desvios apurados; e
5. Adoção de medidas corretivas com o objetivo de minimizar a probabilidade de futuros desvios provenientes de causas similares.

1.2.3. Orçamento como uma Ferramenta para o Planeamento e Controlo Empresarial

A história do orçamento empresarial confunde-se com a própria do orçamento, uma vez que este modelo foi o primeiro modelo de orçamento a emergir. O orçamento empresarial, teve origem na administração pública e foi usado como uma ferramenta de planeamento e controlo das operações nas empresas em meados do século XX. Entre as décadas de 1950 e 1960, este tipo de orçamento conquistou uma importância e reconhecimento, com a sua introdução nas operações de grandes empresas. Nesse sentido, os orçamentos foram, e continuam a ser, um instrumento popular no seio empresarial, devido às vantagens que se conseguem obter a partir do mesmo. E traduzem um plano numa linguagem quantitativa e objetiva, não deixando margem para dúvidas, e a adaptação torna-se uma necessidade premente de qualquer negócio. Desta forma, o orçamento empresarial é similarmente a previsão de vendas que estabelece o ponto de partida, e tem-se como objetivo a determinação do valor total da receita a obter, através da estimativa das quantidades de cada produto que a empresa prevê vender e dos respetivos preços. Apesar do orçamento servir como uma ferramenta de planeamento e controlo, ele também serve para medir a performance. Neste sentido, as principais etapas necessárias para elaboração deste tipo de

² O *master budget* é o orçamento total, ou seja, é a agregação de todos os orçamentos de nível inferior produzidos pelas várias áreas funcionais de uma empresa, que inclui demonstrações financeiras orçadas, uma previsão de caixa e um plano de financiamento.

orçamentos são a construção dos orçamentos de vendas, de produção, das despesas de vendas, de investimento e de caixa, bem como a demonstração, o balanço patrimonial, e o plano de remuneração variável. Essas ferramentas têm como objetivo, acompanhar a estratégia da empresa, exigindo que o seu controle seja constante, de modo que o acompanhamento dos resultados tenha eficácia suficiente, para que os objetivos previstos sejam atingidos. Sendo que, a função do orçamento é manter o controle nos negócios, e identificar recursos e compromissos para atingir objetivos (Oliveira, 2016).

1.2.4. Crítica ao Orçamento

Nos últimos anos, o orçamento tem sido objeto de muita crítica adversa, cujo núcleo parece ser que o orçamento, é visto como sendo incapaz de atender às necessidades da empresa (Ekholm & Wallin, 2000). Neste sentido, as principais críticas apontadas ao modelo tradicional de gestão orçamental, radica no fato do orçamento gerar desmotivação e desincentivos. O orçamento é considerado por muitos como um ritual destrutivo, devido as avaliações de desempenho e da produtividade dos trabalhadores. Este tipo de avaliações acaba por ter um impacto negativo na motivação das pessoas, gerando efeitos contrários aos desejados (Teixeira, 2010). Para Jensen (2005), o orçamento exige demasiado tempo dos responsáveis e incentiva os gestores a mentirem e a enganar para inflacionar os resultados, para que estes se assemelhem com o orçamentado.

Hope e Fraser (2003, citado por Teixeira, 2010) referem que o orçamento é um processo que agrega pouco valor para empresa, uma vez que a sua preparação começa em regra de quatro meses antes do início do ano, exigindo ao longo do processo uma grande atenção das pessoas envolvidas para o controlar e para efetuar as várias reuniões de preparação do orçamento. Desta forma, os mesmos autores revelam ainda, que os trabalhadores, começam a questionar o orçamento, pois consideram o processo complicado e pouco confiável.

Ekholm e Wallin (2000), afirmam que alguns dos críticos mais ardentes do orçamento, são consultores de gestão, com um interesse pessoal, na tentativa de persuadir as empresas a mudar seus modelos de gestão. Ou seja, as piores “práticas atuais” que levaram os consultores de gestão a criticarem. E por fim, os mesmos autores acrescentam, que o orçamento é um instrumento altamente perigoso, pois pode fazer com que haja uma falsificação e manipulação dos resultados na empresa.

1.3. O Controlo Orçamental

O controlo orçamental surgiu nos Estados Unidos quando foi utilizada pela 1ª vez na Dupont de Nemours e depois na General Motors, seguindo-se a sua propagação pela Europa em 1950. Este método baseia-se nos orçamentos e, portanto, apresenta duas funções essenciais - a planificação e o controlo. Estas são indissociáveis pois é necessário planificar para determinar uma ação a seguir, mas é igualmente necessário controlar se os objetivos são cumpridos e se seguem corretamente a ação definida na planificação. Desta forma, depois de realizados os orçamentos, e

de estes serem aplicados na empresa, os responsáveis por esta realização devem, ao longo do tempo, realizar momentos de controlo. Ou seja, o controlo orçamental é tradicionalmente considerado como um mecanismo de controle baseados em erros (Frow et al., 2010).

Margerin (1991) apresenta quatro requisitos indispensáveis para obter um controlo orçamental eficaz, sendo estes a continuidade do controlo, rapidez no alcance dos resultados, o registo das informações, e a existência de conformidade entre o plano orçamental e o plano contabilístico.

Segundo Chaudhary e Chaudhary (2018), o controlo orçamental é o processo de desenvolver um plano de gastos, e comparar periodicamente os gastos reais com esse plano, para determinar se ele ou os padrões de gastos, precisam de ajustes para permanecer no caminho certo. Deste modo, as empresas dependem fortemente do controlo orçamental, para gerir suas atividades de gastos, e cumprir vários objetivos financeiros. Neste sentido, o controlo orçamental tem uma grande capacidade dentro da empresa, uma vez que passa por unir diversos pontos num plano conciso e abrangente, com o propósito de melhorar o desempenho da empresa (Merchant & Otley, 2006). O controlo orçamental na ótica de Teixeira (2010), é a metodologia utilizada pelos gestores e pelas respetivas empresas, para analisar, ao longo do tempo, a evolução do orçamento anual e a forma como está a ser executado. De acordo com Kpedor (2012), o controlo orçamental é a utilização do orçamento como um instrumento de orientação das operações comerciais. Nesse caso, os orçamentos servem como um parâmetro para o controle executivo da operação, para determinar até que ponto as metas e os objetivos estão sendo alcançados. Na visão de Anohene (2011), o controlo orçamental é um instrumento de excelência, que permite aos gestores um controlo e planeamento eficaz, que visa proporcionar uma base formal, para monitorar o progresso da empresa, e de seus componentes para a realização dos objetivos especificados no orçamento. Desde modo, o controlo orçamental assume um papel muito importante na gestão orçamental e no controlo de gestão, por ser um instrumento de acompanhamento dos objetivos.

E por fim, o controlo orçamental é um processo de controlo de gestão, em que a receita e os gastos reais são controlados ou planeados (Kerosi, 2018).

1.4. A Implementação da Gestão Orçamental e suas dificuldades

Todo orçamento precisa ser revisto uma vez iniciada a implementação, para que as alterações necessárias possam ser feitas para que a sua implementação possa ser executada de forma eficaz e eficiente (Arthur, 2016). Neste sentido, para a implementação, realização e execução da gestão orçamental é fundamental que a empresa disponha de condições que facilitem todo o processo orçamental e que o tornem numa ferramenta de gestão eficaz. Ou seja, para que a implementação da gestão orçamental tenha sucesso é necessário que a comunicação seja clara e que haja apoio da gestão de topo (Orçamentais & Heatermec, 2018). Na implementação da gestão orçamental um fator fundamental de sucesso são os sistemas de informação utilizados. Desta forma, é muito importante assegurar a cooperação e execução do orçamento, e para tal é necessário identificar todas as pessoas envolvidas e cada uma deve conhecer qual será o seu contributo (Medeiros, 2013).

Segundo Caiado (2009), a implementação da gestão orçamental numa empresa permite:

- a) Criar hábitos de ordem, de previsão e de cumprimento dos prazos;
- b) Fomentar o espírito de equipa, como consequência da necessidade de coordenação entre os diversos setores da empresa;
- c) Contribuir para a definição concreta das responsabilidades, para a descentralização das mesmas, e para a tomada de consequência pelos responsáveis das consequências das ações por elas empreendidas.

Na ótica de Merchant (1997), deve ser preparado um manual do orçamento que descreva os elementos mais permanentes do processo de planeamento de modo, a descrever os objetivos, a coordenar os procedimentos envolvidos, e facultar uma referência aos gestores responsáveis pela elaboração orçamental.

Segundo Carenys (2012), a implementação da gestão orçamental na empresa, garante que os objetivos desta sejam alcançados e empregues mais efetivamente. Ou seja, na implementação da gestão orçamental, deve ser precedida de ações de formação, tendentes a que os responsáveis das diversas áreas da empresa, disponham dos conhecimentos mínimos necessários sobre a técnica orçamental, e que conheçam o sistema em termos gerais e sejam predispostos psicologicamente para as tarefas que implica.

Pereira e Franco (1994) sintetizam os pontos chaves deste manual: i) a definição dos programas e orçamentos e a sua interligação; ii) os procedimentos gerais da elaboração, aprovação, execução e as orientações da direção, iii) os ideais e princípios a seguir no orçamento. Este manual deve indicar ainda; iv) a informação que deve ser enviada pelo órgão de coordenação aos centros de responsabilidade no início do processo; v) os mapas a elaborar pelos centros de responsabilidade; vi) os mapas finais de apresentação do orçamento. Este manual deverá circular por todos os indivíduos responsáveis pela preparação do orçamento.

Em suma, para que seja bem-sucedida e eficaz, a implementação da gestão orçamental pressupõe que as empresas se façam providir de profissionais com funções de gestão no desempenho da empresa. E, também, é necessário que os responsáveis das diferentes áreas funcionais da empresa estejam comprometidos e envolvidos nos objetivos e metas definidas pela empresa, para que mais facilmente consigam implementar a gestão orçamental, que possam ser facilmente percebidas por todos no geral.

A gestão orçamental enfrenta obstáculos na sua implementação, realização e execução e para as quais convirá que se esteja prevenido (Pereira & Franco, 1994). Neste sentido, os gestores e responsáveis pela realização do orçamento devem estar atentos, a minimizar as dificuldades encontradas ao longo de todo o processo. Segundo Caiado (2009), existe alguma ignorância dos princípios de gestão em muitas empresas. As pessoas visualizam os orçamentos como uma forma de controlo por parte dos superiores hierárquicos, ao invés de olharem para estes como uma ferramenta de apoio a gestão. O autor refere ainda que as pessoas não gostam de prever o futuro,

ou seja, as pessoas “alegam” que as previsões não coincidem com a realidade, servindo este fato como justificção para a não elaboraçção de quaisquer previsões.

Na perspectiva de Jordan, Neves e Rodrigues, (2002), é extremamente necessário que o *controller* de gestão esteja permanentemente atento as dificuldades de implementaçção, das diferentes fases do processo orçamentar, pelo que se exige um maior envolvimento de todos os responsáveis não só na execuçção dos objetivos, sobre os quais exercem controle, diretamente relacionados com a sua área /departamento, mas também com os demais. As lacunas do processo orçamentar são diversas, podendo classificar-se como dificuldades de forma e de fundo.

Nas dificuldades de forma, são apontados problemas relativos ao formato de procedimentos que antecedem a orçamentaçção como: calendário das atividades no processo de orçamentaçção; os formulários utilizados pelos gestores, que normalmente são preparados por contabilistas, mas que se destinam a gestores não necessariamente do mesmo ramo; e ausência de regras claramente definidas sobre o processo. Sendo assim, as dificuldades de forma estão relacionadas também, com a estrutura e organizaçção do processo orçamentar, refletindo-se em atrasos e incumprimento na entrega das diferentes etapas orçamentais, e podem ser colmatadas através da melhoria da organizaçção orçamentar e da respetiva coordenaçção. Estas dificuldades, podem estar associadas na execuçção de cada uma das etapas orçamentais, uma vez que estas tarefas se concentram essencialmente nos últimos meses do ano (Jordan, Neves, & Rodrigues, 2002).

Nas dificuldades de fundo, apresentadas por Jordan, Neves, e Rodrigues (2002), prendem-se com hábitos enraizados nos processos de trabalho. Por isso, é preciso muita persistência para que sejam ultrapassadas. Estas dificuldades estão associadas a ausência de objetivos (de médio e longo prazo para a empresa), a ausência de um plano de açção, a fraca negociaçção, a falta de diálogo orçamentar entre os responsáveis, e cortes indiscriminados nas rubricas de orçamento. Por outro lado, são ajustes orçamentais quando os objetivos fixados não coincidem com os orçamentos e procuram-se soluçções, como por exemplo, a reduçção de objetivos ou a melhoria do orçamento. Entre outras dificuldades apontadas, estão as chamadas “almofadas orçamentais” que correspondem à sobre avaliaçção dos gastos ou subavaliaçção dos réditos.

Needle (2010, citado por Medeiros 2013), refere que os fatores mais citados pelos responsáveis financeiros das empresas, devido as dificuldades de implementaçção do processo orçamentar, é uma má definiçção da estratégia; a falta de ligaçção clara entre a estratégia e a operaçção; a falta de responsabilidade individual para resultados; a falta de medidas de desempenho significativas; o pagamento inadequado para o desempenho; e a falta de dados adequados.

1.5. Instrumentos de Controle Alternativos ao Orçamento

A globalizaçção dos mercados, e a crescente dificuldade das empresas têm suscitado o aparecimento de novas técnicas, que pretendem resolver as questões ligadas a mediçção, acompanhamento e avaliaçção da performance empresarial, enquadradas numa perspectiva de formulaçção e implementaçção de estratégias. Desta forma, face ao exposto, estas técnicas

fornecem uma diversidade de dados e informação devidamente tratadas e analisadas, contribuindo para o desenvolvimento da empresa. Neste sentido, estas técnicas são: *key Performance Indicators*, *Balance Scorecard*, *Beyond Budgeting*, entre outros.

1.5.1. Key Performance Indicators (KPI)

O sucesso de uma estratégia de mudança, depende essencialmente de como esta é introduzida e implementada, e não tanto do mérito da própria estratégia. Desta forma, o sucesso ou insucesso do desenvolvimento da utilização de *Key Performance Indicators* (KPI) depende exclusivamente de como é implementado na empresa (Parmenter, 2007). Neste sentido, os KPI, de uma forma geral, possibilitam que todas as partes interessadas (colaboradores, investidores e clientes) da empresa, tenham uma mais rápida e fácil perceção do cumprimento, ou não, dos objetivos propostos, fornecendo informação variada através de indicadores financeiros, estratégicos, operacionais de qualidade, entre outros (Gonzalez et al., 2017).

Segundo Parmenter (2007), os KPI representam um conjunto de medidas centradas nos aspetos de desempenho empresarial, que são os mais críticos para o sucesso presente e futuro da empresa. O mesmo autor acrescenta ainda, que o objetivo principal dos KPI é obter um diagnóstico preciso do desempenho e evolução, dos processos de produção da empresa, o que permitirá estabelecer as ações, que devem ser aplicadas para otimizar o alcance das metas e objetivos da empresa.

Collins et al. (2016), definem os KPI como uma métrica que as empresas usam para quantificar os objetivos corporativos, que se tornam um reflexo da produtividade e rendimento real da empresa. Para Behzadirad e Stenfors (2015), os KPI são indicadores financeiros e não financeiros que as empresas usam para medir o desempenho e planejar o futuro.

Os KPI são geralmente conhecidos como indicadores de desempenho empresarial, na medida em que permitem avaliar o desempenho da empresa, promovendo a tomada de ações relevantes para alcançar os objetivos e metas estratégicas propostas. Segundo Parmenter (2007), os KPI podem ser decompostos em três categorias de indicadores, sendo eles:

- *Key Result Indicator* – indicadores que refletem o sucesso atingido por uma empresa na medida em que avaliam o que foi dito pela empresa até ao momento num determinado processo;
- *Performance Indicators* – fornece a informação necessária para que a empresa determine o percurso que deverá seguir para conseguir melhorar o seu desempenho operacional e atingir o sucesso empresarial;
- *Key Performance Indicators* – são indicadores que têm como função guiar a empresa para a forma como deve atuar no sentido de alcançar os objetivos propostos, aumentando o seu desempenho.

Por fim, pode constatar-se que a principal diferença entre as classificações dos indicadores prende-se, essencialmente, com a finalidade das informações produzidas, na medida em que existem diferentes ângulos de visão para essas medidas (Parmenter, 2007).

1.5.2. *Balanced Scorecard* (BSC)

O *balanced scorecard* (BSC) é um sistema de medição de desempenho, que foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em 1992, com o objetivo de desenvolver um sistema de avaliação do desempenho organizacional. Desta forma, lideravam um estudo em doze organizações, que exploravam novos métodos de avaliação de performance. Este estudo, foi evoluindo na convicção de que, a utilização apenas de indicadores financeiros, era insuficiente em modelos de negócio competitivos, não ajudando as empresas a criar valor económico para o futuro (Kaplan & Norton, 2005). O nome *balanced scorecard*, reflete o balanço estabelecido entre objetivos de diferentes naturezas: curto e longo prazo, financeiro e não financeiro, *lagging e leading*, e perspetiva de desempenho interno e externo (Kaplan, R. S., & Norton, 1996). Deste modo, o BSC pode ser adaptado de acordo com as características e necessidades de cada empresa (Norreklit, 2000). Neste sentido Giannopoulos et al. (2013), referem que o desdobramento do BSC pelas unidades empresariais é de grande importância na implementação do BSC, isto porque, vai permitir um maior alinhamento do processo de execução da estratégia, ou seja, todos os funcionários tem conhecimento dos elementos chave a considerar para o sucesso da empresa e, deste modo, vai permitir que todos possam definir a maneira de contribuir para alcançar tal objetivo. Os mesmos autores mencionam ainda, que um BSC desdobrado pode conter indicadores diferentes relativamente aos indicadores de nível superior, visto que, podem ser escolhidos de acordo com as necessidades de cada departamento e até mesmo de cada funcionário, o que vai permitir que se consiga eliminar alguns problemas que possam aparecer num processo de performance. Para Werner e Xu (2012), o BSC descreve a estratégia, de uma empresa através de objetivos, ou seja, estes objetivos devem ser estabelecidos para cada uma das perspetivas do BSC. Kaplan (2009), acrescenta que o uso do BSC é relativo, depende de empresa para empresa. Mas, para que a empresa consiga obter sucesso, é importante que os gestores estabeleçam metas. Na ótica do Rompho (2011), o BSC é uma das ferramentas de gestão amplamente mais utilizada até hoje. Ou seja, é um sistema de medição de desempenho de gestão estratégica, que surge adequado para uso de todos os tipos e tamanhos de empresas.

No que concerne às características deste instrumento de controlo de gestão, passam a evidenciar-se, na perspetiva de Jordan, Neves, e Rodrigues (2002), as seguintes:

- Aproximar os indicadores de performance da estratégia definida pela empresa;
- Proporcionar aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho;
- Relacionar o controlo operacional com a visão e a estratégia da organização;
- Focar a atenção dos gestores no que é mais crítico, isto é, em fatores endógenos ou exógenos a organização que podem desviar a atividade da empresa dos objetivos e da estratégia definida.

Segundo Kaplan e Norton (1996), o BSC pode ser definido como um instrumento de controlo de gestão, que tem como função proporcionar aos gestores, a visão global do desempenho organizacional, ao nível das seguintes perspetivas: financeira, clientes, processos internos; aprendizagem e crescimento. Para cada uma delas, são definidos os objetivos, fatores críticos, indicadores de desempenho, e metas atendendo a visão e estratégia definida pela empresa. Desta forma, apresentamos agora a figura 3, que mostra a estrutura do BSC.

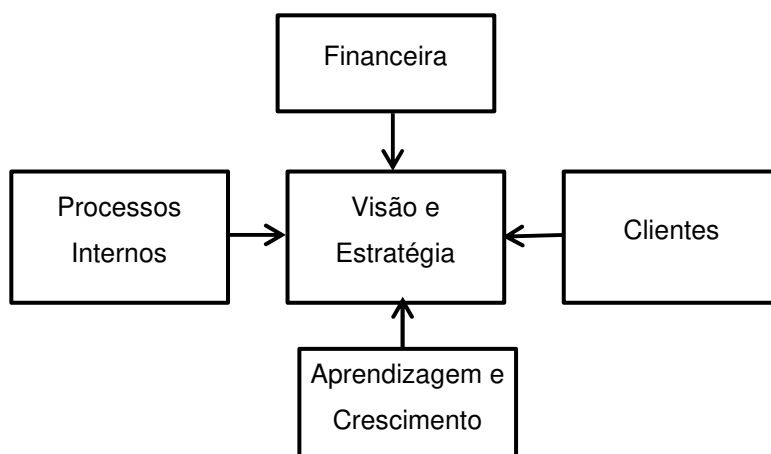


Figura 3: Estrutura do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

Através da Figura 3, pode-se entender melhor a ligação entre as quatro perspetivas. O BSC utiliza uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, utilizando indicadores para informar os funcionários sobre o sucesso atual e futuro da empresa (Kaplan, R. S., & Norton, 1996). Desta forma, segundo os mesmos autores as quatro perspetivas, equilibram os objetivos de curto e longo prazo. Ou seja, na perspetiva financeira, revela-nos os resultados financeiro da empresa; na perspetiva do cliente, centra-se mais na forma como a empresa é vista pelos seus clientes, e em relação, à forma como a empresa gostaria de ser vista por eles; na perspetiva de processos internos, foca-se mais na atenção das atividades, nos processos críticos internos, na duração do ciclo de produção, com a qualidade, com os custos, e com a produtividade; e por fim, na perspetiva de aprendizagem e crescimento, identifica as infra-estruturas tecnológicas, de capitais e humanas, para que a empresa possa crescer e desenvolver-se a médio e longo prazo. Esta perspetiva indica onde e como a empresa se deve destacar para obter um excelente desempenho, os objetivos de aprendizagem e crescimento revelam quais as infra-estruturas e as capacidades que possibilitam a consecução ideal das outras perspetivas (Werner & Xu, 2012).

1.5.3. *Beyond Budgeting*

O *Beyond Budgeting Roundtable* (BBRT), fundado em janeiro de 1998 e originário de Inglaterra, é uma rede internacional para as empresas que queiram implementar o modelo de gestão *Beyond*

Budgeting e que está a avaliar a sua implementação. Foi fundado como resposta à crescente insatisfação com o processo tradicional. O *Beyond Budgeting* permite que a tomada de decisão, e o comprometimento de desempenho, sejam repassados ou “devolvidos” para os gestores (Daum, 2002). O modelo cria uma cultura de responsabilidade pessoal, trazendo uma motivação maior, produtividade mais alta e uma melhoria dos serviços prestados. Além disto, oferece uma maneira mais adaptativa de gestão, onde os objetivos são revistos com frequência e vinculados ao desempenho, em comparação com os *benchmarks* de excelência e os concorrentes.

Goode e Malik (2011), argumentam que o *Beyond Budgeting* é uma abordagem mais adaptativa para gestão e com análises de desempenho mais frequentes. E tem como característica as estruturas centralizadas e hierárquicas, que são convertidas num estilo de gestão descentralizado. Entretanto, os mesmos autores alegam que o sistema tradicional perdeu relevância com o ambiente empresarial moderno, e não atende mais necessidades dos gestores. Para Heupel e Schmitz (2015), o *Beyond Budgeting* é um sistema de controlo de gestão, que oferece grandes benefícios e vantagens para as empresas. Desta forma, existem assim doze princípios em que se baseia o modelo *Beyond Budgeting*, os quais estão divididos em dois grupos: os seis primeiros abrangem regras de descentralização e liderança, e os demais o processo de gestão e desempenho, como podemos verificar através da Tabela 1.

Tabela 1: O modelo de gestão de desempenho de *Beyond Budgeting*

Princípios de descentralização e liderança	Processo de gestão e desempenho
Clientes: concentre todos na melhoria do cliente (resultados).	Metas: incentivar as equipas a estabelecerem metas ambiciosas.
Organização: organiza uma rede interdependente de divisões orientadas para o cliente.	Recompensas: recompensa o sucesso compartilhado com base na relação do desempenho.
Responsabilidade: faz com que as pessoas se responsabilizem pelos números na busca de resultados competitivos.	Planeamento: fazer do planeamento um processo contínuo e inclusivo.
Autonomia: dê às equipas a liberdade e a capacidade de agir.	Controles: controles básicos em indicadores relativos e tendências.
Valores: governe por meio de alguns valores claros, objetivos e limites.	Recursos: disponibilizar recursos conforme necessário.
Transparência: promover informações abertas para autogestão.	Coordenação: coordena interações cruzadas dos sistemas da empresa.

Fonte: Adaptado de Zeller e Metzger (2013)

De acordo com estes princípios, verifica-se que o *Beyond Budgeting* é preparado para superar as dificuldades com que a empresa se confronta, dinamizando e tornando mais flexível o processo de gestão na empresa, e podendo assim proporcionar à empresa uma maior capacidade de competição (Zeller & Metzger, 2013). Desta forma, o objetivo do modelo *Beyond Budgeting*, segundo Hope e Fraser (2003, citados por Rickards, 2006), é tornar as empresas mais adaptáveis à mudança, e as oportunidades de mercado mais flexíveis, focadas na estratégia e nos clientes

em vez de estarem demasiado preocupadas nos objetivos de curto prazo. Deste modo, a implementação de modelo deste tipo, implica que se efetue uma forte descentralização dentro da empresa. Ou seja, a empresa deverá ter como requisitos, a necessidade de mudança, permitindo que a tomada de decisão e o compromisso de desempenho estejam a cargo dos gestores operacionais.

Hope e Fraser (2003a, citados por Libby & Lindsay, 2010), afirmam que o novo ambiente competitivo é caracterizado pela imprevisibilidade; os preços e as margens estão constantemente sobre pressão, os ciclos de vida dos produtos são mais curtos e os gostos e preferências dos clientes são inconstantes. Estes fatos aumentam a importância da flexibilidade e a capacidade de resposta por parte das empresas, e eles alegam que a orçamentação é contrária a estas necessidades, porque, uma vez estabelecidos, os orçamentos não se alteram e ficam com as metas e planos rapidamente ultrapassados.

2. Metodologia de Investigação

Neste capítulo explica-se a metodologia utilizada para a elaboração do presente trabalho de dissertação, bem como a definição do objeto e objetivos do estudo. De seguida, é relatado o método de investigação escolhido, bem como os resultados e respetiva discussão.

De acordo com Fowler (2001), a metodologia de investigação é um processo disciplinado no desenvolvimento do trabalho de investigação, com o objetivo de tornar o mesmo, mais previsível e mais eficiente.

2.1. Descrição e definição do objeto e objetivos do estudo

Com o presente estudo pretende-se avaliar a utilidade da gestão orçamental nas empresas do setor turístico em Portugal, nomeadamente as PME cujo código de atividade económica (CAE 55 e 56), e procura compreender com que frequência as empresas recorrem a esta ferramenta de gestão e analisar as razões por trás dessa decisão. Assim, de forma a obter os melhores resultados, pretende-se compreender de que forma o orçamento é elaborado, e como é que são definidos os objetivos, metas e planos de ação na empresa. Este estudo, é pertinente na medida em que poderá permitir uma metodologia relativamente simples, que permita compreender a utilização, ou não, da gestão orçamental. Desta forma, o trabalho poderá ser do interesse de todos os empresários do setor turístico. Assim, como referido anteriormente, após ter sido efetuada a revisão de literatura, estabeleceram-se as seguintes questões de investigação (QI):

QI 1: Os empresários do setor turístico consideram relevante e útil a utilização da gestão orçamental na gestão das suas empresas?

QI 2: Como se efetua o processo orçamental nas pequenas e médias empresas?

QI 3: A implementação de um sistema de gestão orçamental poderá conduzir à obtenção dos resultados esperados e ao sucesso empresarial?

Assim, de forma a responder a estas questões de investigação, e com o objetivo de chegar as conclusões detalhadas, o estudo será de natureza quantitativa e incidirá numa análise fatorial exploratório, sendo utilizada a aplicação de inquérito por questionários, dirigidos aos empresários e gestores das pequenas e médias empresas do setor turístico. Deste modo, a escolha destes empresários, para dar resposta ao inquérito prende-se com a ligação com a realidade empresarial, e os desafios deste sector de atividade, bem como a necessidade de cumprir os objetivos de investigação, e com a certeza de que são agentes com conhecimentos para dar resposta validas as questões apresentadas.

2.2. Descrição do instrumento de recolha de dados, população e amostra

No que concerne ao método de pesquisa utilizado para fundamentar o enquadramento teórico deste estudo, foram utilizadas como fontes de pesquisa de informação, obras escritas por autores nacionais e internacionais, artigos sobre as temáticas estudadas publicados em *sites*, bem como dissertações de mestrado e teses de doutoramento. Entretanto, no processo de elaboração e recolha de dados, foram utilizados inquéritos por questionário, usando formulários *on-line* através do *Google forms*, uma vez, que é um aplicativo fácil de executar, rápido de criar, e fácil de responder pelos empresários.

A escolha do inquérito como método de recolha de dados para a elaboração do presente estudo, deve-se ao fato de este método comparativamente com outros métodos de recolha de dados, ser de baixo custo, de fácil implementação, e de um alcance generoso. Pois, oferece a possibilidade de inquirir muitas pessoas quase em simultâneo, economizando tempo, garantindo o anonimato aos inquiridos, proporcionando uma maior liberdade de resposta, e uma maior facilidade no tratamento estatístico dos dados. Por estas razões, é considerado como uma metodologia eficaz quando bem elaborado, e verificando-se assim um nível de validade e credibilidade elevado.

Na opinião de Quivy (1995), o inquérito por questionário, consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população uma série de perguntas. Desta forma, estas perguntas dizem respeito a situação social, profissional ou familiar dos inquiridos. Reportam-se as suas opiniões, a sua atitude em relação as opções ou as questões humanas, sociais, as suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores.

O inquérito por questionário possui vantagens relativamente a outras técnicas, mas também limitações. Em relação às vantagens, pode-se considerar o mesmo relativamente económico. No momento da recolha de dados, o investigador não influencia o inquirido, mantém-se o anonimato. Ou seja, nesta ocultação do investigador, facilita os inquiridos a responderem com verdades e

possibilita grandes amostras. Como limitações, no sentido em que pode haver questões mal respondidas, por falta de entendimento dos inquiridos e de esclarecimentos do inquiridor. Neste sentido, raramente os inquiridos respondem os itens de “outras” respostas, nas questões de perguntas semiabertas e existe uma maior probabilidade de “não resposta” quando a pergunta é aberta. Entretanto, a resposta tardia ou ausência de resposta, e sendo constituído por questões abertas, a análise pode tornar-se mais dificultada e demorada.

Para conseguir os resultados do estudo é preciso que haja uma amostra, ou seja, fazer inferências para uma determinada população. Logo, para que a inferência estatística seja válida, é necessário que a amostra selecionada seja representativa da população ou universo (Roman, 2010). O mesmo autor realça, ainda, que as amostras mal selecionadas e de tamanho inadequado pode comprometer os resultados da pesquisa, uma vez que não representam fielmente a população. Já o Raggio Luiz e Magnanini (2000), opinam que quando uma amostra é pequena está associado a erros grandes, e amostra grande a erros pequenos.

Para Marotti et al. (2008), a amostra é um subconjunto da população, ou seja, é uma parte de toda população, que deve ser suficientemente grande para permitir a análise multivariada. Desta forma, na realização deste trabalho, opta-se por amostras não probabilísticas, por acessibilidade ou conveniência, constituída por 100 participantes, foi utilizado o método não probabilístico, uma vez, que a resposta ao questionário via internet, teve em conta a disponibilidade dos inquiridos que se encontrem mais acessíveis.

O inquérito é composto por um guião de questões fechadas (de escolha múltipla e escala de verificação) existindo, contudo, um número reduzido de questões abertas, que permitem a plena liberdade de resposta ao inquirido sendo por isso utilizadas questões relacionadas com a caracterização da empresa (concelho, e o ano de constituição da empresa). Assim, o inquérito é composto por 28 questões no total, das quais 14 perguntas permitem recolher informação acerca da utilidade da gestão orçamental, 10 perguntas permitem recolher informação acerca da caracterização da empresa, e 4 perguntas permitem saber da identificação do gestor ou gestora da empresa. Entretanto, como forma de avaliar cada item das questões 25, 26, 27, e 28 foram utilizadas duas escalas de *likert* com cinco pontos; três questões de importância onde: 1- nada importante; 2- pouco importante; 3- neutro; 4- importante; 5- muito importante e uma de concordância em que: 1- discordo totalmente; 2- discordo; 3- não discordo e nem concordo; 4- concordo; e 5- concordo totalmente.

De seguida são apresentadas um conjunto de vinte questões de escolha múltipla, e duas de escala de verificação permitindo o inquirido a escolha de mais do que uma opção disponível. Neste sentido, o inquérito é composto por questões de resposta obrigatória, sendo que, para os inquiridos que respondam positivamente à pergunta 15 podem logo passar para à pergunta 17, e os inquiridos que respondam negativamente à pergunta 15, podem de igual forma passar para à pergunta 16, e depois avançar para a secção final (obrigada pela sua participação), sem ter que responder as perguntas intercalares.

O presente questionário (apêndice 2) foi enviado juntamente com uma carta de apresentação (apêndice 1), e com o *link* do questionário, para os emails dos empresários, no dia 27 de Março de 2022 (foram distribuídos para 3500 emails dos empresários). Assim, para poder recolher a informação, tendo sido determinado um período de um mês para obter respostas, ou seja, até ao dia 30/04/2022. Mas, por causa da não resposta por parte dos empresários teve-se de reenviar de novo o questionário, solicitando que respondessem com a maior brevidade possível. Entretanto, só vieram a responder, no final do mês do maio de 2022, e o tratamento dos dados iniciou-se no dia 1 de Junho de 2022, com 100 questionários respondidos.

2.3. Descrição dos métodos de tratamentos dos dados

O tratamento de dados foi efetuado recorrendo aos programas Microsoft Excel e *Statistical Package for the Social Science* (IBM* SPSS* *statistics*) – versão 26. Para tal, procedeu-se a uma prévia codificação das respostas dos questionários e a sua numeração sequencial, criando-se as variáveis em SPSS, que permitiu a análise estatística dos dados numéricos, sem mencionar os empresários individualmente, salvaguardando assim o princípio de anonimato e confidencialidade dos dados.

Portanto, como forma de dar resposta ao objetivo principal e às hipóteses de investigação procedeu-se à análise descritiva da base de dados de 100 empresários, recorrendo a testes estatísticos (teste de χ^2 da independência e correlação de Pearson) como forma de testar a validade das mesmas, recorreu-se à estatística descritiva que são as estatísticas numéricas e gráficas, que visam descrever as técnicas utilizadas, organizar e analisar os dados de forma clara, fornecendo breves observações e resumos sobre a amostra do estudo, e permitindo aferir conclusões devidamente suportadas e estruturadas (Fisher & Marshall, 2009). Desta forma, a estatística descritiva que é usado para descrever a variável em uma amostra, não só ajuda o pesquisador a chegar a conclusões sobre hipóteses, mas sim fornece a base para pesquisas futuras, definindo problemas iniciais ou identificando análises essenciais em investigações mais complexas (Conner & Johnson, 2017). Neste sentido, as estatísticas descritivas podem também ser usadas para descrever uma única variável (análise univariada) ou mais de uma variável (análise bivariada/ multivariada). Estas podem ser usadas para resumir os dados na forma de medidas quantitativas simples, como percentagens (frequência relativa) ou médias, ou sob a forma de resumos visuais como histogramas e gráficos de caixa (An et al., 2017).

A análise multivariada é uma área ampla e diversificada que refere a um conjunto de métodos estatísticos utilizados, em situações em que várias variáveis são medidas simultaneamente em cada elemento amostral. Ou seja, conjuntos de dados com mais de uma variável (Jombart et al., 2009). Nesse enquadramento, dentro as técnicas multivariadas, aplicou-se a análise fatorial exploratória às questões 25 e 26 do questionário, de modo a conseguir-se compreender e calcular a correlação entre as variáveis explicativas, explicando os fatores comuns e as relações que ligam os fatores as variáveis. Neste estudo, a análise fatorial (AF) exerce o papel de ajudar tanto na

resposta das hipóteses de investigação bem como certificar se as questões do inquérito estão em conformidade com o esperado.

De acordo com Costello e Osborne (2005), a AF exploratória é uma técnica estatística utilizada e amplamente aplicada com o objetivo descrever conjuntos de dados, validar escalas de itens num questionário e demonstrar a dimensionalidade de uma escala de medição. Para Pett et al. (2011), a AF é uma técnica de análise multivariada que trata das relações internas de um conjunto de variáveis, substituindo um conjunto inicial de variáveis correlacionadas por um conjunto menor de “fatores” (ou variáveis hipotéticas) que podem ser não correlacionados (fatores ortogonais) ou correlacionados (fatores oblíquos) e que explicam a maior parte da variância de conjunto original. Desta forma, para testar a viabilidade do uso da análise fatorial, sendo uma técnica que é composta de inúmeras formas especializadas em um conjunto de dados, é possível realizar o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que vai ser explicada de seguida de forma detalhada.

Para avaliar a fiabilidade das questões utilizou-se o coeficiente de consistência interna, o Alfa de Cronbach que é uma das medidas mais utilizadas para verificação de um grupo de variáveis (Gottman et al., 1998). De acordo com Tavakol e Dennick (2011), a confiabilidade do coeficiente Alfa de Cronbach normalmente varia entre 0 e 1, sendo o valor mínimo aceitável para o Alfa é 0,70. Desta forma, a consistência interna dos itens da escala é considerada baixa para valores abaixo desse limite. Por outro lado, o valor máximo esperado para o Alfa é 0,90 uma vez, que valores maiores podem significar presença de redundância ou duplicação, o que pode significar que vários itens estão medindo exatamente o mesmo elemento de um constructo. Como forma de verificar a adequabilidade da amostra, e conseqüentemente a correlação entre as variáveis, de forma a dar continuidade à AF, aplicaram-se dois tipos de testes estatísticos, que são o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett.

O teste de esfericidade de Bartlett é baseado na distribuição estatística de qui-quadrado, e para que o método de análise fatorial seja adequado, deve-se rejeitar a hipótese nula de que a matriz de correlações é uma matriz identidade, ou seja o valor da significância do teste de Bartlett deve ser significativo ($p < 0,05$) (Williams et al., 2010). Neste sentido, o método mais utilizado na generalidade é a medida de adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin. O índice de KMO, também conhecido como índice que avalia a adequabilidade da AF, é um critério para identificar se um modelo de AF que está sendo utilizado é adequadamente ajustado aos dados, testando a consistência geral dos dados (Costales et al., 2022). Desta forma, sendo uma das medidas da homogeneidade das variáveis, que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis, este método, em geral, indica os valores que AF é apropriada, sendo os valores aceitáveis entre 0,5 a 1,0. Portanto, o valor abaixo de 0,5 indica que a AF é inadequada. Entretanto, para a melhor adequação de ajuste de um modelo de AF, o valor de KMO deve ser maior que 0,8, o que indica que os dados podem passar por AF (Marôco, 2011).

Durante a AF, na extração de fatores é utilizada a análise de componentes principais que é uma técnica mais utilizada para extrair fatores (Crawford & Lomas, 1980). Esta tem como objetivo

derivar um número relativamente pequeno de componentes que podem explicar a variabilidade encontrada em um número relativamente grande de medidas (Pett et al., 2011). Os componentes principais apresentam propriedades importantes, ou seja, cada componente é uma combinação linear de todas as variáveis originais, e são independentes entre si e estimado o propósito de reter, em ordem de estimação, o máximo de informação em termos da variação total contida nos dados (Jombart et al., 2009).

Uma das etapas a ser efetuadas durante a AF refere-se ao número de fatores a ser retido. Para determinar o número mínimo de fatores que permite explicar convenientemente o fenômeno em estudo é preciso que haja critérios. Desta forma, existem vários critérios que podem ser utilizados em conjunto para ajudar a decidir o número apropriado dos fatores a reter, são eles: o critério de kaiser, o critério do *scree-plot*, e a variância extraída por cada fator ou variância extraída total (Marôco, 2011).

- Critério de Kaiser: valores próprios ou regra do *eigenvalue* superior a 1. Neste critério devem reter-se os fatores que expliquem mais informação (variância) do que a informação (variância) estandardizada de uma variável original (Marôco, 2011).
- Critério *Scree Plot*: representa graficamente os fatores (no eixo das abcissas) e os respetivos *eigenvalues* (no eixo das ordenadas). Através do gráfico é possível perceber a importância relativa de cada fator para explicar a variância total das variáveis originais. Assim, de modo a explicar a variância total das variáveis originais é preciso reter os fatores até aquele que observa a inflexão da curva que relaciona o número do fator e o respetivo *eigenvalues*. Isto é reter-se os fatores até aquele em que o ganho da variância total explicada já não é considerável (Marôco, 2011).
- Variância extraída por cada fator ou variância total: este critério é utilizado frequentemente para extrair um número mínimo de fatores de forma a explicar pelo menos 50% da variância total das variáveis originais. Desta forma, o valor extraído para AF normalmente pode-se tornar em algo subjetivo (Marôco, 2011).

Tão relevante quanto o método de retenção de fatores mostrado no parágrafo anterior, é o método de rotação de fatores. Desta forma, existem assim diversos métodos para efetuar a rotação de fatores, sendo os mais populares o método Varimax e o Quartimax (Marôco, 2011). Portanto, neste estudo optou-se pelo método Varimax, uma vez que é um método de rotação ortogonal que procura minimizar o número de variáveis que apresentam altas cargas em cada fator. Para Marôco (2011, p.486) este método tem como objetivo obter uma estrutura fatorial na qual uma e apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada com um único fator, e pouco associada com os restantes fatores.

3. Apresentação e Análise dos Resultados

Neste capítulo, exibe-se e analisam-se os resultados obtidos. Primeiramente, será apresentada uma caracterização do sector turístico em Portugal, de seguida a caracterização da amostra dos gestores da empresa, e por fim, as estatísticas descritivas referentes a utilidade da gestão orçamental nas PME do sector turístico, bem como o resultado da AF.

3.1. Caracterização do sector turístico em Portugal

No início da década 1960, quando o fenómeno turístico apresentou um crescimento e desenvolvimento intenso a nível mundial, também em Portugal se começou a criar um ambiente de interesse por este sector. Neste sentido, desde essa década que Portugal iniciou a dar atenção e a centrar-se na atividade turística. Esta é uma das atividades económicas mais importantes em Portugal, representando 10% do emprego, para além do seu papel preponderante no investimento e desenvolvimento de outras atividades (James, 2019). Assim, apesar do sector do turismo ter registado algumas fases mais positivas que outras, Portugal ocupava em março de 2008 o 15.º lugar, numa lista de 130 países, no *ranking* de competitividade do sector turístico, no que se refere à origem dos turistas. Entretanto, na definição da Organização Mundial do Turismo - OMT (2005), incluem-se tanto o turismo doméstico como o internacional, levando à diferenciação entre mercado emissor e recetor. Nessa definição ficam excluídos como turistas os visitantes que não pernoitem na região visitada, os quais eram designados pelo termo de “excursionistas”, que foi posteriormente substituído pelo de “visitante do dia” (*same-day-visitor*). São igualmente excluídos como turistas todos os viajantes que se deslocam com intuito de exercer uma atividade remunerada (embora muito dos emigrantes temporários recorram ao expediente de viajarem como

turistas, para ultrapassar as restrições de acesso impostas pelos países de acolhimento) e “todas as deslocações de carácter compulsivo (refugiados, prisioneiros e nómadas).

Entretanto, para o mesmo autor, o turismo está numa posição muito especial para beneficiar as comunidades locais, económica e socialmente, e no desenvolvimento para a sustentabilidade de um país. Desta forma, o setor do turismo, a economia e desenvolvimento de Portugal, relativamente aos dados disponibilizados pelo Banco de Portugal, a balança turística portuguesa em 2019 revelavam uma expressiva melhoria do saldo, provenientes do turismo relativamente ao ano anterior, correspondendo a 13 166 milhões de euros. Este valor é também superior aos observados em anos anteriores. De acordo com as previsões da OMT, o número de chegadas de turistas internacionais atingira aproximadamente os 1,6 mil milhões em 2020, sendo este 2,5 vezes superior o volume registado nos finais dos anos 1990. Entretanto, os principais países emissores de turistas para Portugal são, Espanha, Alemanha, a França, a Holanda e o Reino Unido. Entre todos estes países, na realidade a Espanha é responsável por quase metade dos turistas estrangeiros que entram nas fronteiras Portuguesas (James, 2019).

3.2. Caracterização da Amostra

A Tabela 2, apresenta as características da amostra quanto ao género e idade dos inquiridos. Como se pode verificar, no total da amostra (n=100 participantes), o género Masculino é o predominante com (69%). A maioria enquadra-se no grupo dos 45-54 anos (24%), seguindo-se os que possuem idade compreendida entre os 35-44 anos (21%). A maioria dos inquiridos do género feminino pertence ao grupo de 35- 44 anos (8%). Deste modo, não existe nenhum inquirido do sexo masculino no grupo de 18-24 anos, mas existe um inquirido do género feminino no grupo 18-24 anos.

Tabela 2: Caracterização do gestor (a) da empresa, por género e grupo etário

Género		Idade					Total	
		18 - 24 anos.	25 - 34 anos.	35 - 44 anos.	45 - 54 anos.	55 - 64 anos.		Mais de 65 anos.
Masculino	n	0	9	21	24	10	5	69
	% Género	0,00%	13,00%	30,40%	34,80%	14,50%	7,20%	100,00%
	% Idade	0,00%	60,00%	72,40%	77,40%	58,80%	71,40%	69,00%
	% Total	0,00%	9,00%	21,00%	24,00%	10,00%	5,00%	69,00%
Feminino	n	1	6	8	7	7	2	31
	% Género	3,20%	19,40%	25,80%	22,60%	22,60%	6,50%	100,00%
	% Idade	100,00%	40,00%	27,60%	22,60%	41,20%	28,60%	31,00%
	% Total	1,00%	6,00%	8,00%	7,00%	7,00%	2,00%	31,00%
Total	n	1	15	29	31	17	7	100
	% Género	1,00%	15,00%	29,00%	31,00%	17,00%	7,00%	100,00%
	% Idade	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	% Total	1,00%	15,00%	29,00%	31,00%	17,00%	7,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 3 exibe-se a distribuição dos inquiridos quanto às suas habilitações académicas por género.

Tabela 3: Habilitações académicas por género

		Habilitações Académicas					Total	
		ESec	Bach.	Lic.	PG	Mest.		Dout.
Masculino	n	24	8	24	3	10	0	69
	% Gen	34,80%	11,60%	34,80%	4,30%	14,50%	0,00%	100,00%
	% HA	85,70%	66,70%	61,50%	50,00%	71,40%	0,00%	69,00%
	% Total	24,00%	8,00%	24,00%	3,00%	10,00%	0,00%	69,00%
Feminino	n	4	4	15	3	4	1	31
	% Gen	12,90%	12,90%	48,40%	9,70%	12,90%	3,20%	100,00%
	% HA	14,30%	33,30%	38,50%	50,00%	28,60%	100,00%	31,00%
	% Total	4,00%	4,00%	15,00%	3,00%	4,00%	1,00%	31,00%
Total	n	28	12	39	6	14	1	100
	% Gen	28,00%	12,00%	39,00%	6,00%	14,00%	1,00%	100,00%
	% HA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	% Total	28,00%	12,00%	39,00%	6,00%	14,00%	1,00%	100,00%

Legenda: Gen – Género; HA – Habilitações académicas; ESec- Ensino Secundário; Bach. – Bacharelato; Lic.- Licenciatura; PG- Pós-graduação; Mest. – Mestrado; Dout. - Doutoramento

Fonte: Elaboração própria

Como se pode observar através da Tabela 3, os inquiridos com ensino secundário são maioritariamente do género masculino (85,70%), com Bacharelato do género masculino também são maioritários, mas com ligeira menor percentagem (66,70%) e licenciatura completa (61,50%). Com destaque também para os que têm o mestrado feito (71,40%), entretanto não existe nenhum

inquirido do sexo masculino com doutoramento. Quanto ao género feminino, observa-se que 38,50% das inquiridas possuem a licenciatura concluída e há uma inquirida com doutoramento (1%). De salientar, que apesar de serem percentualmente menos os inquiridos do género feminino, constata-se que são maioritariamente mais qualificadas que os inquiridos do género masculino (mais de 75% do género feminino possui licenciatura ou superior, enquanto no género masculino apenas cerca de 57% dos indivíduos possuem licenciatura ou mestrado).

Tabela 4: Área científica da formação dos inquiridos

		Género		
		Masculino	Feminino	Total
Área Científica da formação	Gestão	31,00%	9,00%	40,00%
	Economia	4,00%	2,00%	6,00%
	Contabilidade	2,00%	4,00%	6,00%
	Engenharia	8,00%	3,00%	11,00%
	Outros	24,00%	13,00%	37,00%
Total		69,00%	31,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Quanto à área científica da formação dos inquiridos, a maioria tem formação em gestão (40%), como se pode observar na Tabela 4. Com destaque também na opção “outros” com total de 37%. De seguida, em relação à localização da sede da empresa, tratando-se de uma questão de resposta aberta, tendo-se solicitado que indicassem o concelho, e as respostas acabaram por ser bastante diversificadas, pelo que associaram as respostas de acordo com o distrito a que pertencem. A Figura 4 exhibe a distribuição da localização das empresas inquiridas por distrito. Como se pode observar na figura 4, o distrito do Porto é o que apresenta o maior número de empresas (50%), que responderam ao inquérito, seguindo-se o distrito de Braga com 23% e o restante distribuído pelos distritos de Bragança (8%), Aveiro (7%), Viana do Castelo (7%), Vila Real (3%) e Lisboa e outros (2%).

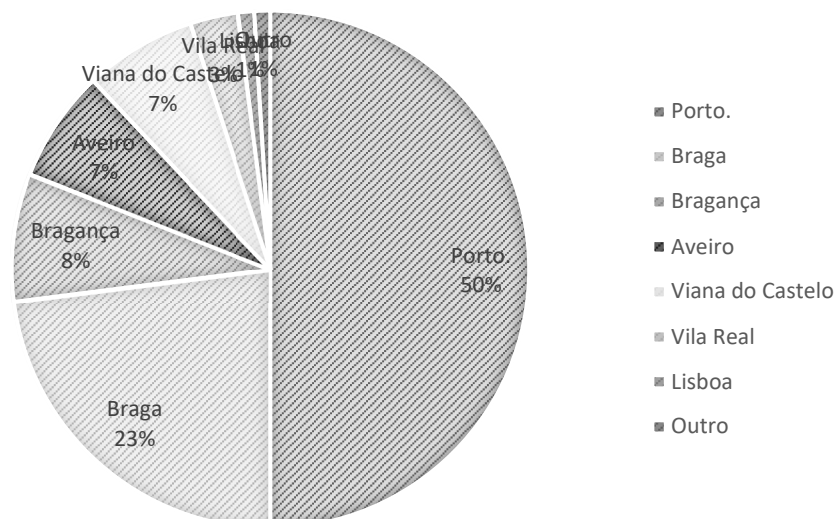


Figura 4: localização da sede da empresa

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao ano de constituição da empresa, a empresa mais antiga foi constituída em 1951 e a mais recente em 2021. Como há uma dispersão de empresas neste intervalo de tempo, agrupou-se os resultados por intervalo de anos como se apresenta na Figura 5, na qual se verifica que das empresas que responderam ao questionário, a maioria (52%) das empresas foram constituídas entre 2010 a 2019, 11% das empresas foram constituídas antes de 1990, 11% foram fundadas entre 1990 e 1999, 23% foram fundadas entre 2000 e 3% mais recentemente, depois de 2019. Observa-se assim que 55% das empresas respondentes têm 12 anos ou menos e só 45% das empresas têm mais de 12 anos de existência.

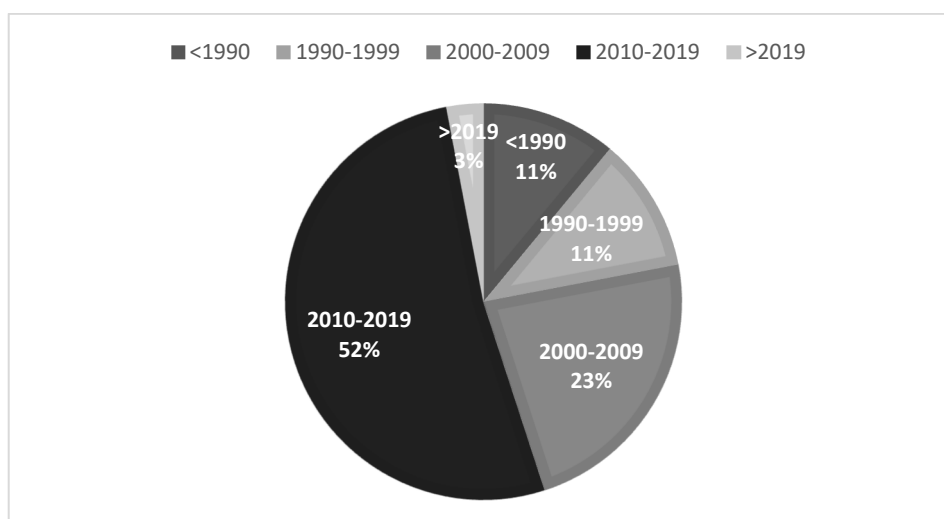


Figura 5: Ano de constituição da empresa

Fonte: Elaboração própria

De seguida a Figura 6 refere-se à questão sobre a abrangência do mercado da empresa. Através da leitura da figura é possível compreender que os 100 empresários que responderam ao inquérito, a maioria deles abrangem o mercado regional (58%).

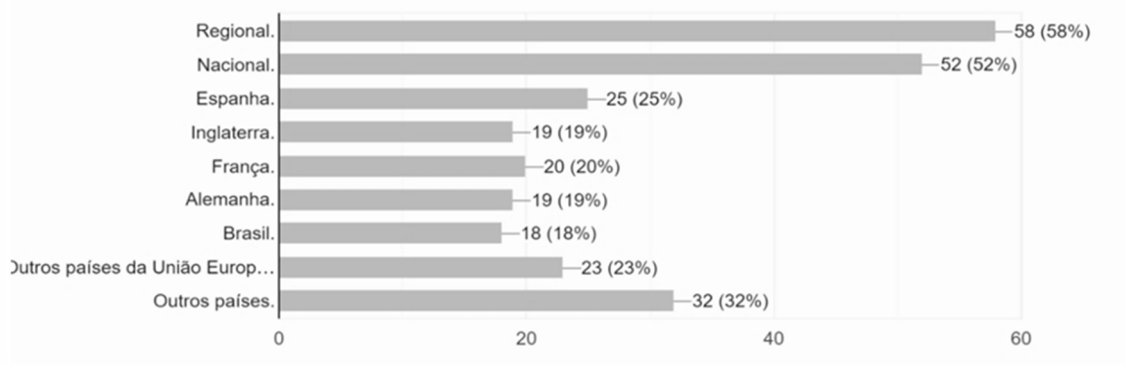


Figura 6: Abrangência do mercado da empresa

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 5, estão apresentados os resultados relativamente a questão sobre o posto de trabalho que existe na empresa.

Tabela 5: Posto de trabalho da empresa

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
Menos de 10 (inclusive) PT.	62	62,00%	62,00%
Entre 11 e 50 PT.	33	33,00%	95,00%
Entre 51 e 250 PT.	5	5,00%	100,00%
Total	100	100,00%	

Nota: PT- posto de trabalho

Fonte: Elaboração própria

Através da Tabela 5, é então possível verificar que a maioria das empresas (62%) têm apenas 10 postos inclusive, e 33% das empresas têm entre 11 e 50 postos. Por fim, as restantes, ou seja, 15% das empresas têm entre 51 e 250 postos de trabalho.

Outra das questões colocadas no questionário foi com o objetivo de saber do volume de negócios da empresa no último ano, assim as respostas obtidas estão representadas na Tabela 6.

Tabela 6: Volume de negócios da empresa, no último ano

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
Menor que €700.000.	74	74,00%	74,00%
Entre €700.001 e €8.000.000.	23	23,00%	97,00%
Entre €8.000.000 e €40.000.000.	2	2,00%	99,00%
Mais de €40.000.000.	1	1,00%	100,00%
Total	100	100,00%	

Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao volume de negócios da empresa, no último ano, verifica-se que 74% empresas tiveram o volume de negócio menor que €700.000, e 23% empresas tiveram entre €700.001 e €8.000.000, e ainda, 2% tiveram um volume de negócio de €8.000.000 e €40.000.000. e por fim, apenas 1% tiveram um volume de negócio superior €40.000.000.

Tabela 7: Total do ativo da empresa, no último ano

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
Menor que €350.000.	67	67,00%	67,00%
Entre €350.000 e €4.000.000.	27	27,00%	94,00%
Entre € 4.000.000 e €20.000.000.	2	2,00%	96,00%
Maior que €20.000.000.	4	4,00%	100,00%
Total	100	100,00%	

Fonte: Elaboração própria

Como se podem observar na Tabela 7, verifica-se que 67% empresas tiveram o total do ativo menor que €350.000 e 27% empresas tiveram entre €350.000 e €4.000.000. e ainda, 2% tiveram o total do ativo €4.000.000 e €20.000.000. E por fim, 4% tiveram um total do ativo maior €20.000.000.

A Tabela 8, refere-se á questão sobre a estrutura jurídica da empresa. Da análise da Tabela 8 verifica-se que, das 100 empresas que responderam o questionário, a maioria (65% das empresas) são sociedade por quotas. As sociedades por quotas têm mais do que um sócio e o montante do capital desta sociedade é fixado no contrato correspondendo à soma das quotas subscritas pelos sócios.

Tabela 8: Estrutura jurídica da empresa

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
Empresário em nome individual.	4	4,00%	4,00%
Sociedade por quotas.	65	65,00%	69,00%
Sociedade unipessoal por quotas.	28	28,00%	97,00%
Sociedade anónima.	2	2,00%	99,00%
Sociedade em nome coletivo.	1	1,00%	100,00%
Total	100	100,00%	

Fonte: Elaboração própria

Saliente-se ainda que 28% das respondentes são sociedade unipessoal por quotas, que é uma sociedade que tem um único sócio que detém a totalidade do capital (Tabela 8). Refira-se ainda que 4% dos respondentes são empresários em nome individual, que é titulada por um único indivíduo ou pessoa singular. As restantes são sociedades anónimas (2%), que geralmente são constituídas por pelo menos cinco indivíduos (designados de acionistas) ou por um único acionista (no caso deste ser uma pessoa coletiva). Por fim, apenas 1% dos respondentes são sociedade em nome coletivo, ou seja, uma sociedade de responsabilidade ilimitada em que os sócios respondem ilimitada e subsidiariamente em relação à sociedade e solidariamente entre si.

Tabela 9: Reconhecimento nos últimos anos da empresa por alguma entidade

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
Não.	66	66,00%	66,00%
Sim, PME Excelência.	4	4,00%	70,00%
Sim, PME Líder.	15	15,00%	85,00%
Sim, Outro reconhecimento.	6	6,00%	91,00%
Sim, PME Excelência., Sim, PME Líder.	6	6,00%	97,00%
Outra:	3	3,00%	100,00%
Total	100	100,00%	

Fonte: Elaboração própria

Através da Tabela 9, é possível compreender que das 100 empresas que responderam o inquérito, 66% empresas não foram reconhecidas por alguma entidade. Como podem observar na tabela, 15% foram reconhecidas como PME líder, 4% foram reconhecidas como PME excelência,

6% foram reconhecidas como outro reconhecimento, 6% foram reconhecidas como PME excelência e PME líder, e por fim, tivemos a opção “outra” com 3% de reconhecimento.

Tabela 10: Principal fonte de financiamento da empresa

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
Recurso ao crédito bancário.	32	32,00%	32,00%
Recurso aos sócios/acionistas (suplementos).	25	25,00%	57,00%
Recurso aos sócios/acionistas (aumentos de capital próprio).	11	11,00%	68,00%
Recurso ao autofinanciamento (resultados líquidos retidos + depreciações + provisões).	31	31,00%	99,00%
Outra:	1	1,00%	100,00%
Total	100	100,00%	

Fonte: Elaboração própria

Através da Tabela 10, é possível verificar que a principal fonte de financiamento da empresa para a maioria dos empresários é o recurso ao crédito bancário com 32%. Entretanto, 25% responderam que é financiado pelos sócios ou acionistas (suplementos), 11% é financiado pelos sócios ou acionistas (aumentos de capital próprio) e 31% se autofinancia.

3.3. Gestão orçamental da empresa

As perguntas elaboradas para os empresários permitiram apurar um conjunto de respostas sobre a utilidade da gestão orçamental nas PME do sector turístico. Em conformidade com os resultados obtidos, tudo indica que a maioria dos empresários não adotam a gestão orçamental como se pode ver na Tabela 11.

Tabela 11: Elaboração do orçamento

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
Sim.	25	25,00%	25,00%
Não.	75	75,00%	100,00%
Total	100	100,00%	

Fonte: Elaboração própria

De um modo geral através da leitura da Tabela 11 é possível verificar que a maioria dos empresários do sector turístico não elaboram o orçamento (75%), e apenas 25% deles o fazem.

Na Tabela 12 estão representados os motivos pelos quais os empresários não elaboraram o orçamento.

Tabela 12: O motivo pelo qual os empresários não elaboram o orçamento

		Frequência Absoluta	%	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
Valid	0	24	24,00%	24,20%	24,20%
	O orçamento não é uma mais-valia.	53	53,00%	53,50%	77,80%
	Falta de trabalhadores para o efeito.	14	14,00%	14,10%	91,90%
	Não sabe a quem recorrer.	2	2,00%	2,00%	93,90%
	Razões monetárias.	6	6,00%	6,10%	100,00%
	Total	99	99,00%	100,00%	
Missing	System	1	1,00%		
	Total	100	100,00%		

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que a maioria das empresas se centrou em apenas duas respostas. Assim, das 75% que não elaboram nenhum orçamento, 53% consideram que o orçamento não é uma mais-valia, 14% estão com falta de trabalhadores para o efeito, e conseqüentemente a elaboração de um orçamento não é possível. Finalmente 2% não sabem a quem recorrer para tal, e 6% têm dificuldades monetárias (ver Tabela 12).

Como se pode verificar, de uma forma geral, as empresas consideram que o orçamento não é uma mais-valia para o seu desenvolvimento, indo ao encontro do estudo realizado por Ekholm e Wallin, (2000), que referem que o orçamento é visto como sendo incapaz de atender as necessidades da empresa, por isso os empresários não o usam.

Daqui em diante, os dados analisados correspondem apenas a 25 empresas, isto é, as empresas que elaboram o orçamento, uma vez que as perguntas colocadas no questionário apenas se dirigiam a elas. Pelo cruzamento das empresas que elaboram orçamento com a variação nos últimos 5 anos das variáveis volume de negócios, total do ativo, postos de trabalho, e resultados líquidos pode-se verificar que (Tabela 13) do total das empresas que aplicam o orçamento (25%), verifica-se que 28% apresentam crescimentos do volume de negócios superiores a 15%, sendo que os restantes 72% com idêntico crescimento são empresas que não têm implementado o controlo orçamental, como se verifica pela análise da Tabela 13. Pela análise da referida tabela, este comportamento verifica-se também no total do ativo, nos postos de trabalho e nos resultados líquidos.

Tabela 13: Evolução dos indicadores em função da existência do orçamento

Descrição	Cresc. > 15%/ano	Cresc. <= 15%/ano	var. 0%	Decresc. <= 15%/ano	Decresc. > 15%/ano	Total
AO_sim n	8	8	2	3	4	25
AO_sim % AO	32%	32%	8%	12%	16%	100%
% VN	28%	20%	18%	33%	40%	25%
Total n	29	41	11	9	10	100
Total % AO	29%	41%	11%	9%	10%	100%
% VN	100%	100%	100%	100%	100%	100%
AO_sim n	5	8	8	3	1	25
AO_sim % AO	20%	32%	32%	12%	4%	100%
% TA	19%	20%	44%	33%	14%	25%
Total n	26	40	18	9	7	100
Total % AO	26%	40%	18%	9%	7%	100%
% TA	100%	100%	100%	100%	100%	100%
AO_sim n	4	7	9	4	1	25
AO_sim % AO	16%	28%	36%	16%	4%	100%
% PT	25%	26%	21%	36%	25%	25%
Total n	16	27	42	11	4	100
Total % AO	16%	27%	42%	11%	4%	100%
% PT	100%	100%	100%	100%	100%	100%
AO_sim n	7	5	4	6	3	25
AO_sim % AO	28%	20%	16%	24%	12%	100%
% RL	26%	14%	31%	38%	33%	25%
Total n	27	35	13	16	9	100
Total % AO	27%	35%	13%	16%	9%	100%
% RL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: n-frequência absoluta; AO- Elabora orçamento anual; VN-Volume de Negócios; TA-Total do Ativo; PT-Postos de Trabalho; RL-Resultado Líquido

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 14 exibe a distribuição das empresas segundo o responsável que participa na elaboração do orçamento. Dos 25 inquiridos que indicaram que a empresa elabora orçamento, 12% referem que apenas o gerente/diretor geral da empresa que participa na elaboração do mesmo; 10% responderam que é da participação do gerente diretor geral da empresa em colaboração com os responsáveis dos níveis hierárquicos inferiores, e por fim, 3% afirmaram que é da participação de todos os colaboradores dos diversos níveis hierárquicos.

Tabela 14: O responsável que participa na elaboração do orçamento

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
Apenas o Gerente/Diretor Geral da empresa.	12	48,00%	48,00%
Gerente/Diretor Geral da empresa em colaboração com os responsáveis dos níveis hierárquicos inferiores.	10	40,00%	88,00%
Todos os colaboradores dos diversos níveis hierárquicos.	3	12,00%	100,00%
Total	25	100,00%	

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao tipo de orçamento elaborado pelas empresas, segue-se a Tabela 15, observando-se da sua análise que 36% dos 25 que elaboram o orçamento, responderam que utilizam o orçamento baseado nas atividades, e 32% utilizam orçamento flexível. Desta forma, estes orçamentos são claramente os mais usados por parte das empresas.

Tabela 15: Tipo de orçamento elaborado na empresa

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência Acumulada
Orçamento rígido.	3	12,00%	12,00%
Orçamento flexível.	8	32,00%	44,00%
Orçamento incremental.	1	4,00%	48,00%
Orçamento contínuo.	3	12,00%	60,00%
Orçamento baseado nas atividades.	9	36,00%	96,00%
Orçamento de base zero.	1	4,00%	100,00%
Total	25	100,00%	

Fonte: Elaboração própria

Através da leitura da Tabela 16, constata-se que o orçamento é conhecido por todos os trabalhadores da empresa no início do próprio ano a que diz respeito o orçamento (48%).

Tabela 16: Período que o orçamento é conhecido por todos os colaboradores da empresa

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência Acumulada
No final do ano anterior.	6	24,00%	24,00%
No início do próprio ano a que diz respeito o orçamento.	12	48,00%	48,00%
Nos primeiros meses do ano a que diz respeito o orçamento.	2	8,00%	80,00%
Não é dado a conhecer o orçamento aos colaboradores.	5	20,00%	100,00%
Total	25	100,00%	

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 17 apresenta como são definidos os objetivos. Dos 25 empresários que responderam afirmativamente à elaboração do orçamento, para 68% destes os objetivos são definidos com base nos objetivos do ano anterior e 24% definem os objetivos com base na auscultação do mercado e dos colaboradores.

Tabela 17: Como são definidos os objetivos

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
Com base nos objetivos do ano anterior.	17	68,00%	68,00%
Com base na auscultação do mercado.	2	8,00%	76,00%
Com base na auscultação do mercado e dos colaboradores.	6	24,00%	100,00%
Total	25	100,00%	

Fonte: Elaboração própria

Verificou-se ainda que, mais de metade da amostra dos 25 empresários que elaboram o orçamento (68%) refere que a empresa consegue atingir objetivos em parte com ajuda do orçamento e 28% responderam que o orçamento ajudou a atingir a totalidade dos objetivos da empresa (ver Tabela 18).

Tabela 18: Se a empresa consegue atingir os objetivos com ajuda do orçamento

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
Sim, na totalidade.	7	28,00%	28,00%
Sim, em parte.	17	68,00%	96,00%
Não.	1	4,00%	100,00%
Total	25	100,00%	

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 19 apresenta os resultados relativos à remuneração dos empresários, na componente variável em função do cumprimento de objetivos quanto ao volume de negócios, margem bruta, fornecimento e serviços externos, gastos com pessoal, resultados operacionais (EBIT) e dos resultados líquidos.

Tabela 19: Componente variável da remuneração em função cumprimento dos objetivos

Descrição		Var (+) > 15%/ano	Var. (+) <= 15%/ano	Var. = 0%	Var. (-) <= 15%	Var. (-) > 15%	Total
Volume de Negócios (VN) - sim	n	5	5	1	2	1	14
	% obj	36%	36%	7%	14%	7%	100%
	% VN	50%	100%	25%	40%	100%	56%
Total	n	10	5	4	5	1	25
	% obj	40%	20%	16%	20%	4%	100%
	% VN	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Margem Bruta (MB) - sim.	n	4	6	2	1	1	14
	% obj	29%	43%	14%	7%	7%	100%
	% MB	67%	75%	29%	33%	100%	56%
Total	n	6	8	7	3	1	25
	% obj	24%	32%	28%	12%	4%	100%
	% MB	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Forn. Serv. Externos (FSE) - sim	n	3	5	4	1	1	14
	% obj	21%	36%	29%	7%	7%	100%
	% FSE	60%	83%	44%	25%	100%	56%
Total	n	5	6	9	4	1	25
	% obj	20%	24%	36%	16%	4%	100%
	% FSE	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gastos com Pessoal (GP) - sim	n	3	4	5	1	1	14
	% obj	21%	29%	36%	7%	7%	100%
	% GP	50%	80%	50%	33%	100%	56%
Total	n	6	5	10	3	1	25
	% obj	24%	20%	40%	12%	4%	100%
	% GP	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Resultados Operacionais (EBIT) - sim	n	3	7	2	1	1	14
	% obj	21%	50%	14%	7%	7%	100%
	% EBIT	60%	78%	33%	25%	100%	56%
Total	n	5	9	6	4	1	25
	% obj	20%	36%	24%	16%	4%	100%
	% EBIT	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Resultados Líquidos (RL) - sim	n	4	6	2	1	1	14
	% obj	29%	43%	14%	7%	7%	100%
	% RL	67%	75%	40%	20%	100%	56%
Total	n	6	8	5	5	1	25
	% obj	24%	32%	20%	20%	4%	100%
	% RL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração própria

Da análise da Tabela 19 verifica-se que as empresas que elaboram orçamento apresentam variação positiva em todos os itens de objetivos.

Relativamente a periodicidade de controlo do orçamento, 14% dos empresários responderam que elaboram mensalmente o orçamento, como se pode observar na Tabela 20.

Tabela 20: Periodicidade de controlo do orçamento

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência acumulada
Semanal.	3	12%	12%
Mensal.	14	56%	68%
Trimestral.	5	20%	88%
Semestral.	1	4%	92%
Anual.	2	8%	100%
Total	25	100%	

Fonte: Elaboração própria

Pedi-se aos empresários que opinassem sobre a utilidade da elaboração de orçamentos usando a escala de likert de 5 pontos de concordância: “1 - discordo totalmente” e “5 - concordo totalmente”. Assim, como se pode observar na Tabela 21 constata-se que a maioria dos empresários/respondentes que elaboram orçamentos concordam (bastante) que este contribui para a performance da empresa, para o controlo dos planos de ação, para definir os objetivos individuais e coletivos dos colaboradores e a competitividade (externa) da empresa. Estes itens tiveram média de em torno de 4, ou acima, e desvios padrão a variar entre 1,33 e 1,54.

Tabela 21: Relativamente à opinião de concordância sobre a utilidade do orçamento

O orçamento...	5	4	3	2	1	NO	M	DP
... contribui para a performance da empresa.	10	11	3	0	1	75	4,2	1,54
... útil para controlar os planos de ação na empresa.	9	13	2	0	1	75	4,2	1,45
... útil para definir objetivos individuais e coletivos dos colaboradores.	7	14	3	0	1	75	4,0	1,54
...útil para definir a produtividade dos colaboradores.	6	12	6	0	1	75	3,9	1,45
... útil para aumentar a competitividade interna entre os colaboradores.	4	7	12	0	2	75	3,4	1,09
...é útil para aumentar a competitividade da empresa.	8	12	3	0	2	75	4,0	1,33
...é gerador de desmotivação e desincentivo na empresa.	0	1	5	9	10	75	1,9	0,69
...torna a empresa demasiado burocrática.	0	1	6	10	8	75	2,0	0,71
...exige demasiado tempo aos colaboradores.	0	2	7	9	7	75	2,2	0,67

Nota: 5 - Concordo totalmente; 4 – Concordo; 3 - Não discordo nem concordo; 2 – Discordo; 1 - Discordo totalmente; NO - Não tem orçamento; M – média; DP – desvio padrão

Fonte: Elaboração própria

Da análise da tabela 21 verifica-se também que a maioria destes empresários concordam que os orçamentos contribuem, para definir a produtividade dos colaboradores (média de 3,9 e desvio padrão de 1,45) e aumentar a competitividade entre os colaboradores (média de 3,4 e desvio

padrão de 1,09). Por outro lado, a maioria discorda que é gerador de desmotivação e desincentivo na empresa (média 1,9; desvio padrão 0,69); que torna a empresa demasiado burocrática (média 2,0; desvio padrão 0,71) e exige demasiado tempo aos colaboradores (média 2,2; desvio padrão 0,67).

Tabela 22: Relativamente à importância atribuída ao orçamento

O orçamento...	5	4	3	2	1	NO	M	DP
... contribui para a performance da empresa.	10	12	3	0	0	75	4,3	1,58
... útil para controlar os planos de ação na empresa.	9	14	2	0	0	75	4,3	1,54
... útil para definir objetivos individuais e coletivos dos colaboradores.	8	12	5	0	0	75	4,1	1,50
... útil para definir a produtividade dos colaboradores.	6	9	10	0	0	75	3,8	1,21
... útil para aumentar a competitividade interna entre os colaboradores.	6	7	12	0	0	75	3,8	1,20
... é útil para aumentar a competitividade da empresa.	6	12	7	0	0	75	4,0	1,24
... é gerador de desmotivação e desincentivo na empresa.	0	2	5	18	0	75	2,4	0,89
... torna a empresa demasiado burocrática.	0	1	7	10	7	75	2,1	1,25
... exige demasiado tempo aos colaboradores.	0	2	7	9	7	75	2,2	0,67

Nota: 5 - Muito importante; 4 - Importante; 3 - Neutro; 2 - Pouco importante; 1 - Nada importante; NO - Não tem orçamento; M - média; DP - desvio padrão

Fonte: Elaboração própria

Da análise da Tabela 22, observa-se que a maioria dos inquiridos que elaboram orçamentos responderam que atribui importância e muita importância aos seguintes itens (vantagens da elaboração do orçamento – contributos e utilidade): performance da empresa (M=4,3; DP=1,58); controlo os planos de ação na empresa (M=4,1; DP=1,50); definição objetivos individuais e coletivos dos colaboradores (M=4,1; DP=1,54); aumentar a competitividade da empresa (M=4,0; DP=1,24); definição da produtividade dos colaboradores (M=3,8; DP=1,20); aumentar a competitividade interna entre os colaboradores (M=3,8; DP=1,21). Por outro lado, não atribuem importância quanto a gerar de desmotivação e desincentivo na empresa (M=2,4; DP=0,89); ser causador de desmotivação e desincentivo na empresa (M=2,1; DP=1,25); e exigir demasiado tempo aos colaboradores (M=2,2; DP=0,67).

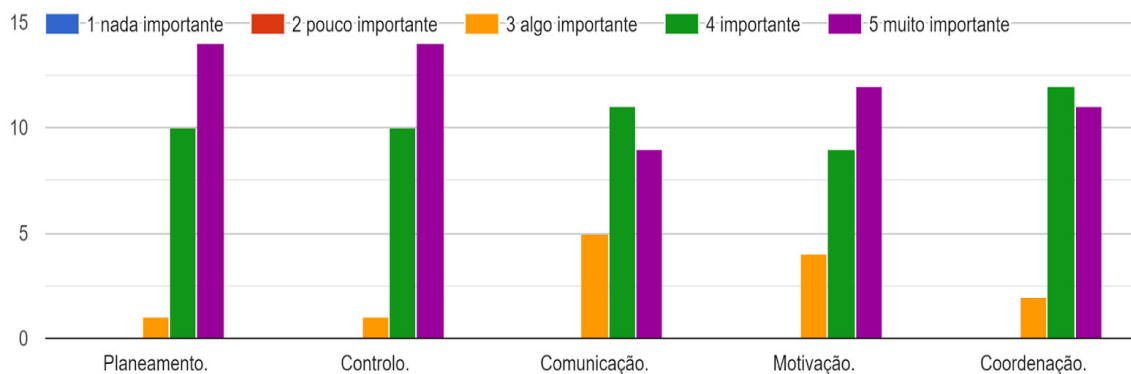


Figura 7: Importância atribuída às funções do orçamento na gestão

Fonte: Elaboração própria

Na análise da Figura 7, observa-se que das empresas que utilizam orçamento, 14% responderam que a função de planeamento é muito importante, 10% responderam que é importante, e 1% responderam que é algo importante. É de realçar que nenhuma empresa atribuiu uma nota “negativa” ao planeamento, sendo possível concluir que a função do planeamento é considerada essencial na empresa. Sendo a maioria das respostas centram-se entre muito importante e importante. Quanto a função de controlo, 14% das empresas responderam que é muito importante 10% responderam que é importante e 1% responderam que é algo importante. Entretanto não existe dúvida nenhuma que esta função é importante na empresa, uma vez que opção “nada importante” ninguém á seleccionou. Relativamente a função de comunicação, verifica-se que 5% responderam que é algo importante, 11% responderam que é importante e 8% responderam que é muito importante. No caso da motivação, 13% responderam que é muito importante, 8% responderam que é importante e 4% responderam que é algo importante. Por fim, na função da coordenação 12% das empresas consideram importante, 11% consideram muito importante e 2% consideram algo importante. Então de forma geral, estas funções são consideradas importantes por parte dos empresários, uma vez que nenhum dos inquiridos em todas as funções seleccionaram a opção “nada importante” e “pouco importante”, entretanto estas duas opções foram descartadas.

Para além da questão anterior, relativa ao grau de importância que as empresas atribuem as funções do orçamento, foi também solicitado as empresas que indicassem o grau de relevância que atribuem a uma série de limitações no processo orçamental, cujos resultados se exibem na Figura 8.

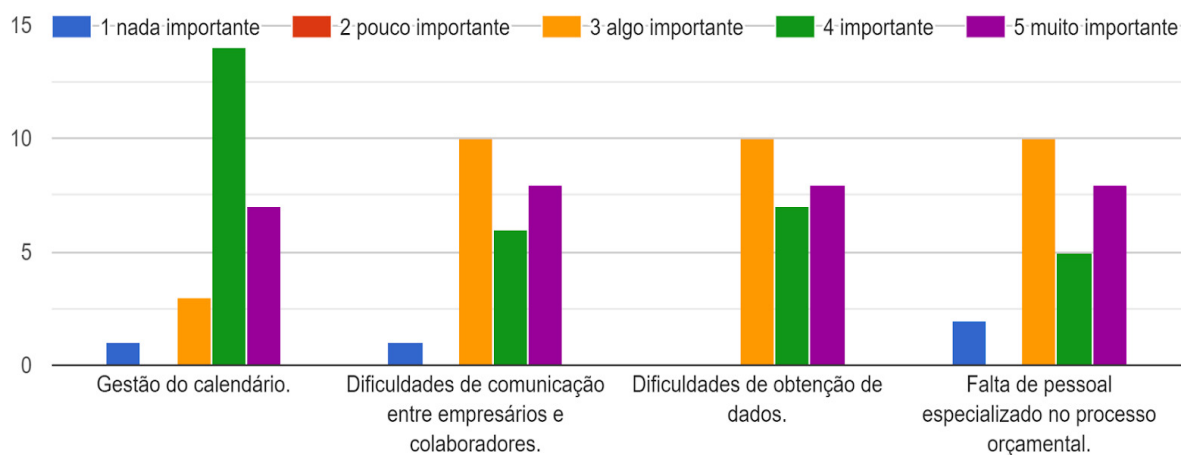


Figura 8: Grau de relevância das limitações no processo orçamental

Fonte: Elaboração própria

Na limitação sobre a gestão do calendário através da Figura 8, das 25 empresas que elaboram o orçamento, 14% responderam que é importante, 7% considera muito importante e 3% responderam que é algo importante e apenas 1% afirmou que é nada importante. Em relação as dificuldades de comunicação entre empresários e colaboradores, 10% responderam que é algo importante, 8% consideram muito importante, 6% consideram importante, e 1% afirmou que é nada importante. Relativamente a dificuldade de obtenção de dados, 10% responderam que é algo importante, 8% consideram muito importante, e 7% consideram importante, desta forma pode constatar também que a opção “nada importante” foi descartado, sendo que nenhuma das empresas inquiridas á selecionou. Por fim, na limitação sobre a falta de pessoal especializado no processo orçamental, 10% responderam que é algo importante, 8% consideram muito importante, 5% responderam que é importante e 2% afirmou que é nada importante.

3.4. Análise Fatorial

No seguimento deste trabalho, começou-se por fazer análise descritiva, em seguida na análise fatorial começou-se por analisar, através do coeficiente alfa de Cronbach, a consistência interna das variáveis, seguidamente realizaram-se os testes necessários e utilizou-se a rotação Varimax. Foi analisado o teste de KMO e de Bartlett de modo a avaliar a correlação entre as variáveis e consequentemente saber se poderia prosseguir com a análise fatorial. Relativamente á questão “25 do questionário “classifique os itens seguintes de acordo com a escala de concordância que lhes atribui” e relativamente ao nível de concordância atribuída ao orçamento, obteve-se um alfa de Cronbach bom. Desta forma, o valor obtido representa uma consistência interna boa. Do mesmo modo, do teste de KMO conseguiu um valor de 0,849, chegando a conclusão de que o resultado da análise fatorial é bom, permitindo a continuar com desta metodologia. O valor de teste de Bartlett, apresenta um *p-value* < 0,001, portanto rejeitou-se a hipótese da identidade da matriz de correlações de modo a poder fazer-se a análise fatorial, dando apoio ao teste de KMO,

na matriz de correlação, ou seja, no que se refere à correlação, verifica-se forte correlação positiva (forte) entre os itens: A “contributo para a performance da empresa”; B “utilidade para controlar os planos de ação na empresa”; C “utilidade para definir objetivos individuais e coletivos dos colaboradores” D “utilidade para definir a produtividade dos colaboradores”; E “utilidade para aumentar a competitividade interna entre os colaboradores”; e F “utilidade para aumentar a competitividade da empresa”. Já entre o item A e G “ser gerador de desmotivação e desincentivo na empresa”, a correlação é negativa.

Tabela 23: Matriz de correlação relativa ao nível de concordância atribuída ao orçamento

	A	B	C.	D.	E.	F.	G	H.	I.
A	1,000	0,952	0,886	0,785	0,645	0,650	-0,577	-0,255	-0,077
B	0,952	1,000	0,931	0,824	0,633	0,682	-0,606	-0,214	-0,130
C	0,886	0,931	1,000	0,815	0,699	0,642	-0,526	-0,054	0,042
D	0,785	0,824	0,815	1,000	0,659	0,650	-0,324	-0,104	0,118
E	0,645	0,633	0,699	0,659	1,000	0,815	-0,167	0,230	0,306
F	0,650	0,682	0,642	0,650	0,815	1,000	-0,263	0,044	0,047
G	-0,577	-0,606	-0,526	-0,324	-0,167	-0,263	1,000	0,710	0,575
H	-0,255	-0,214	-0,054	-0,104	0,230	0,044	0,710	1,000	0,612
I	-0,077	-0,130	0,042	0,118	0,306	0,047	0,575	0,612	1,000

Nota: A – a implementação do orçamento contribui para a performance da empresa; B - o orçamento é útil para controlar os planos de ação na empresa; C – o orçamento é útil para definir objetivos individuais e coletivos dos colaboradores; D - o orçamento é útil para definir a produtividade dos colaboradores; E - o orçamento é útil para aumentar a competitividade interna entre os colaboradores; F- o orçamento é útil para aumentar a competitividade da empresa; G - o orçamento é gerador de desmotivação e desincentivo na empresa; H - orçamento torna a empresa demasiado burocrática; I - orçamento exige demasiado tempo aos colaboradores.

Fonte: elaboração própria

A partir da Tabela 24, é possível observar o quadro das comunalidades em que indica que todas as variáveis têm uma relação forte e moderada com os fatores retidos. Desta forma, para os fatores extraídos, a percentagem da variância de cada variável explicada pelos fatores comuns extraídos são todos superiores a 0,651.

Tabela 24: Comunalidades relativa ao nível de concordância atribuída ao orçamento

	Inicial	Extração
A implementação do orçamento contribui para a performance da empresa.	1,000	0,916
O orçamento é útil para controlar os planos de ação na empresa.	1,000	0,955
O orçamento é útil para definir objetivos individuais e coletivos dos colaboradores.	1,000	0,931
O orçamento é útil para definir a produtividade dos colaboradores.	1,000	0,802
O orçamento é útil para aumentar a competitividade interna entre os colaboradores.	1,000	0,877
O orçamento é útil para aumentar a competitividade da empresa.	1,000	0,945
O orçamento é gerador de desmotivação e desincentivo na empresa.	1,000	0,854
O orçamento torna a empresa demasiado burocrática.	1,000	0,771
O orçamento exige demasiado tempo aos colaboradores.	1,000	0,651
A implementação do orçamento contribui para a performance da empresa.	1,000	0,686
O orçamento é útil para controlar os planos de ação na empresa.	1,000	0,832
O orçamento é útil para definir objetivos individuais e coletivos dos colaboradores.	1,000	0,854
O orçamento é útil para definir a produtividade dos colaboradores.	1,000	0,874
O orçamento é útil para aumentar a competitividade interna entre os colaboradores.	1,000	0,890
O orçamento é útil para aumentar a competitividade da empresa.	1,000	0,849
O orçamento é gerador de desmotivação e desincentivo na empresa.	1,000	0,705
O orçamento torna a empresa demasiado burocrática.	1,000	0,884
O orçamento exige demasiado tempo aos colaboradores.	1,000	0,772

Método de extração: análise de componentes principais

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS

Na Tabela 25, estão representados os valores próprios, ou seja, os componentes principais, onde se extraíram os fatores que não tinham esta correlação, e consegue-se verificar ainda a variância. De acordo com a regra de retenção dos fatores com valores próprios a 1, foram salientados quatro fatores, que explicaram a variabilidade cumulativa total. Isto quer dizer que tem o componente importante.

Tabela 25: Variância total explicada relativa ao nível de concordância ao orçamento

Componente	Autovalores iniciais			Soma de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de Variância	%Cumulativa	Total	% de Variância	%Cumulativa
1	6,833	37,961	37,961	6,833	37,961	37,961
2	3,901	21,672	59,632	3,901	21,672	59,632
3	3,142	17,457	77,089	3,142	17,457	77,089
4	1,171	6,505	83,595	1,171	6,505	83,595
5	0,705	3,919	87,514			
6	0,661	3,670	91,184			
7	0,526	2,920	94,104			
8	0,331	1,841	95,944			
9	0,195	1,084	97,028			
10	0,142	0,789	97,818			
11	0,111	0,616	98,434			
12	0,102	0,568	99,002			
13	0,070	0,387	99,388			
14	0,055	0,303	99,692			
15	0,030	0,166	99,857			
16	0,012	0,068	99,925			
17	0,010	0,054	99,979			
18	0,004	0,021	100,000			

Método de extração: análise de componentes principais

Fonte: elaboração própria com recurso ao SPSS

Através da análise da Figura 9, do gráfico abaixo designado por “*Scree Plot*”, apenas se reteve quatro fatores, com valores próprios superiores a 1. Neste gráfico verifica-se uma linha que decresce e sobe rapidamente nos fatores. As primeiras, ou seja, os quatros componentes assumem um papel importante na análise fatorial, no sentido em que explica a maior parte da variância total.

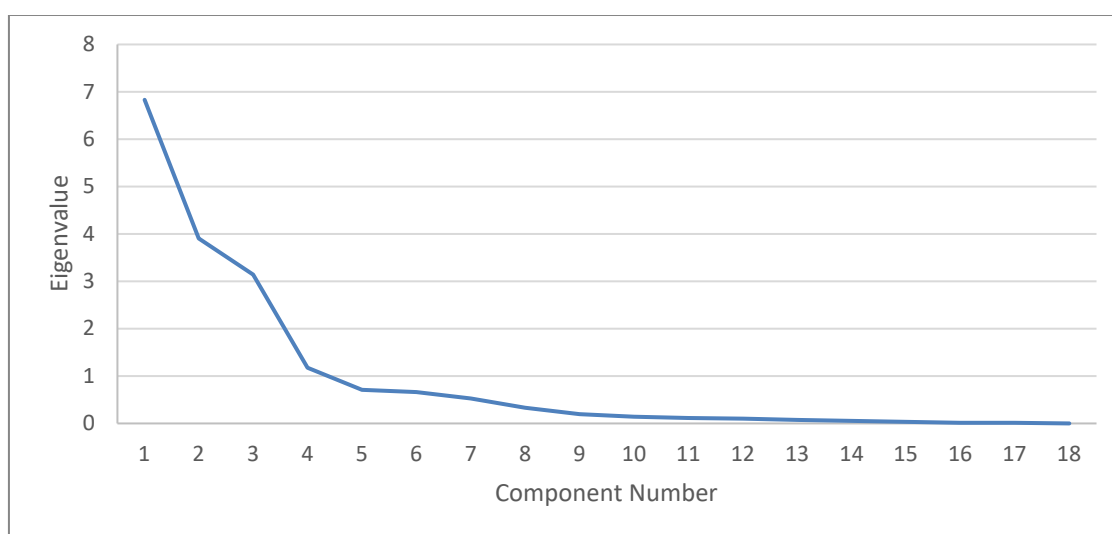


Figura 9: *Scree plot* nível de concordância atribuída ao orçamento

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS

Tabela 26: Matriz de componente rotativa relativa a nível de concordância atribuída ao orçamento

	Componente			
	1	2	3	4
A implementação do orçamento contribui para a performance da empresa.	0,768	0,213	-0,519	-0,107
O orçamento é útil para controlar os planos de ação na empresa.	0,777	0,215	-0,544	-0,091
O orçamento é útil para definir objetivos individuais e coletivos dos colaboradores.	0,749	0,386	-0,445	-0,156
O orçamento é útil para definir a produtividade dos colaboradores.	0,724	0,445	-0,278	-0,044
O orçamento é útil para aumentar a competitividade interna entre os colaboradores.	0,649	0,558	-0,143	0,353
O orçamento é útil para aumentar a competitividade da empresa.	0,614	0,300	-0,391	0,571
O orçamento é gerador de desmotivação e desincentivo na empresa.	-0,647	0,451	0,378	0,298
O orçamento torna a empresa demasiado burocrática.	-0,326	0,735	0,265	0,234
O orçamento exige demasiado tempo aos colaboradores.	-0,175	0,752	0,221	0,070
A implementação do orçamento contribui para a performance da empresa.	0,714	-0,252	0,273	-0,196
O orçamento é útil para controlar os planos de ação na empresa.	0,789	-0,163	0,427	-0,025
O orçamento é útil para definir objetivos individuais e coletivos dos colaboradores.	0,707	0,029	0,562	-0,193
O orçamento é útil para definir a produtividade dos colaboradores.	0,597	0,159	0,702	-0,021
O orçamento é útil para aumentar a competitividade interna entre os colaboradores.	0,626	0,177	0,670	-0,133
O orçamento é útil para aumentar a competitividade da empresa.	0,647	-0,052	0,575	0,311
O orçamento é gerador de desmotivação e desincentivo na empresa.	-0,516	0,642	0,110	-0,124
O orçamento torna a empresa demasiado burocrática.	-0,354	0,844	0,086	-0,196
O orçamento exige demasiado tempo aos colaboradores.	-0,116	0,689	-0,047	-0,530

Nota: Método de extração: análise de componente principal; Método de rotação: varimax com normalização de Kaiser.

Fonte: elaboração própria com recurso ao SPSS

Analisando a importância atribuída às diversas vantagens e desvantagens através da matriz de correlação representada na Tabela 27, pode-se afirmar que as variáveis estão correlacionadas entre si.

Tabela 27: matriz de correlação relativa ao nível de importância atribuída ao orçamento

	IA	IB	IC.	ID.	IE.	IF.	IG	IH.	II.
IA	1,000	0,705	0,691	0,470	0,568	0,525	-0,435	-0,467	-0,203
IB	0,705	1,000	0,857	0,689	0,709	0,673	-0,481	-0,359	-0,225
IC.	0,691	0,857	1,000	0,752	0,810	0,634	-0,277	-0,149	-0,029
ID.	0,470	0,689	0,752	1,000	0,880	0,839	-0,127	0,019	0,035
IE.	0,568	0,709	0,810	0,880	1,000	0,734	-0,066	0,028	0,051
IF.	0,525	0,673	0,634	0,839	0,734	1,000	-0,324	-0,258	-0,231
IG	-0,435	-0,481	-0,277	-0,127	-0,066	-0,324	1,000	0,779	0,385
IH	-0,467	-0,359	-0,149	0,019	0,028	-0,258	0,779	1,000	0,701
IJ.	-0,203	-0,225	-0,029	0,035	0,051	-0,231	0,385	0,701	1,000

Nota: IA – a implementação do orçamento contribui para a performance da empresa; IB - o orçamento é útil para controlar os planos de ação na empresa; IC – o orçamento é útil para definir objetivos individuais e coletivos dos colaboradores; ID - o orçamento é útil para definir a produtividade dos colaboradores; IE - o orçamento é útil para aumentar a competitividade interna entre os colaboradores; IF- o orçamento é útil para aumentar a competitividade da empresa; IG - o orçamento é gerador de desmotivação e desincentivo na empresa; IH - orçamento torna a empresa demasiado burocrática; II - orçamento exige demasiado tempo aos colaboradores.

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS

A partir da Tabela 28 é possível observar o quadro das comunalidades em que indica que todas as variáveis têm uma relação forte e moderada com os fatores retidos. Desta forma, para os fatores extraídos, a percentagem da variância de cada variável explicada pelos fatores comuns extraídos são todos superiores a 0,650.

Tabela 28: Comunalidades relativa ao nível de importância atribuída ao orçamento

	Inicial	Extração
A implementação do orçamento contribui para a performance da empresa.	1,000	0,650
O orçamento é útil para controlar os planos de ação na empresa.	1,000	0,836
O orçamento é útil para definir objetivos individuais e coletivos dos colaboradores.	1,000	0,835
O orçamento é útil para definir a produtividade dos colaboradores.	1,000	0,868
O orçamento é útil para aumentar a competitividade interna entre os colaboradores.	1,000	0,895
O orçamento é útil para aumentar a competitividade da empresa.	1,000	0,725
O orçamento é gerador de desmotivação e desincentivo na empresa.	1,000	0,713
O orçamento torna a empresa demasiado burocrática.	1,000	0,929
O orçamento exige demasiado tempo aos colaboradores.	1,000	0,608

Método de extração: análise de componentes principais

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS

Na Tabela 29, estão representados os valores próprios, ou seja, os componentes principais, onde se extraíram os fatores que não tinham esta correlação, e consegue-se verificar ainda a variância. De acordo com a regra de retenção dos fatores com valores próprios a 1, foram salientados dois fatores, que explicaram a variabilidade cumulativa total. Isto quer dizer que tem o componente importante

Tabela 29: Variância total explicada relativa a importância atribuída ao orçamento

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos quadrado		
	Total	% de Variância	% cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	4,814	53,488	53,488	4,814	53,488	53,488
2	2,246	24,956	78,444	2,246	24,956	78,444
3	0,710	7,891	86,336			
4	0,494	5,494	91,830			
5	0,317	3,525	95,355			
6	0,151	1,674	97,029			
7	0,101	1,122	98,152			
8	0,091	1,007	99,158			
9	0,076	0,842	100,000			

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS

Através da análise da Figura 10, do gráfico abaixo designado por “*Scree Plot*”, apenas se reteve dois fatores, com valores próprios superiores a 1. Neste gráfico verifica-se uma linha que decresce e sobe rapidamente nos fatores. As primeiras, ou seja, os quatro componentes assumem um papel importante na análise fatorial, no sentido em que explica a maior parte da variância total.

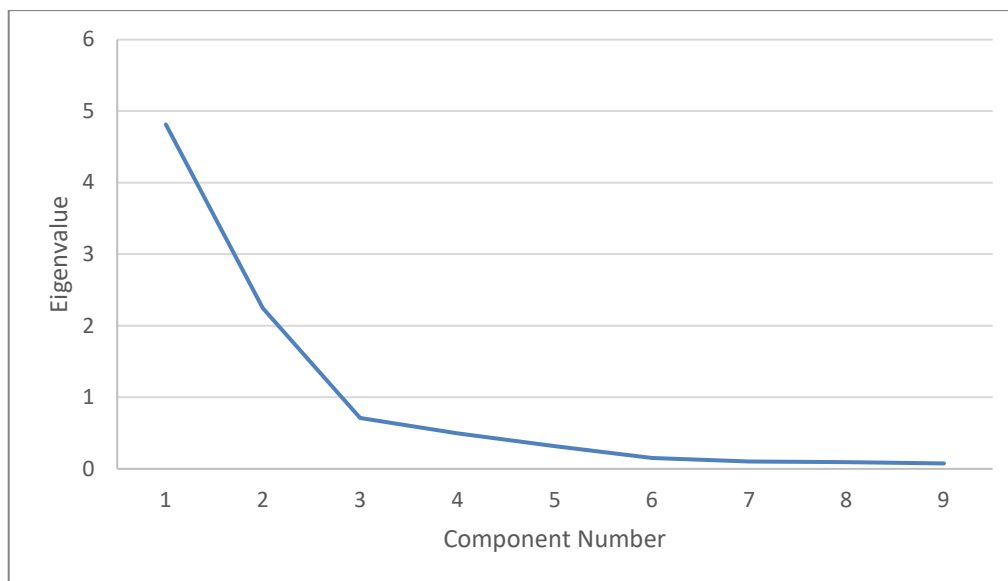


Figura 10: *Scree plot* relativo à importância atribuída ao orçamento

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS

Tabela 30: Matriz de componente rotativa relativa ao nível de importância atribuída ao orçamento

	Componente	
	1	2
A implementação do orçamento contribui para a performance da empresa.	0,792	-0,153
O orçamento é útil para controlar os planos de ação na empresa.	0,914	-0,019
O orçamento é útil para definir objetivos individuais e coletivos dos colaboradores.	0,883	0,236
O orçamento é útil para definir a produtividade dos colaboradores.	0,827	0,429
O orçamento é útil para aumentar a competitividade interna entre os colaboradores.	0,831	0,452
O orçamento é útil para aumentar a competitividade da empresa.	0,845	0,107
O orçamento é gerador de desmotivação e desincentivo na empresa.	-0,494	0,684
O orçamento torna a empresa demasiado burocrática.	-0,413	0,871
O orçamento exige demasiado tempo aos colaboradores.	-0,261	0,735

Nota: Método de extracção: análise de componente principal.; Método de rotação: varimax com normalização de Kaiser.

Fonte: elaboração própria

Conclusões, Limitações e Pistas de Investigação Futuras

Na realização deste estudo, o objetivo foi conhecer ou compreender melhor a utilidade e não utilidade da gestão orçamental nas PME do setor turístico. Assim de modo a atingir os objetivos, neste presente estudo, retiraram-se fatos e notas conclusivas, que permitiram atingir os resultados da investigação. Na primeira parte, deste trabalho, foi realizada uma revisão de literatura sobre a gestão orçamental. Na segunda parte apresentou-se a metodologia aplicada neste estudo, nomeadamente os objetivos de investigação, as perguntas de investigação, as hipóteses de investigação, o modelo de análise, a caracterização do setor turístico, e por fim a caracterização da amostra.

Da revisão de literatura realizada constata-se que a gestão orçamental é considerada por vários autores, como uma ferramenta de grande importância para os gestores. Porém, de uma forma geral, os resultados obtidos da análise aos questionários recebidos, a maioria dos inquiridos (empresários do setor turístico) não a utilizam na gestão das suas empresas, alegando que o orçamento não é uma mais-valia. No entanto, os empresários que adotam a gestão orçamental e elaboram orçamentos apontaram como mais relevantes o planeamento e o controlo. Apontaram-se que o planeamento e o controlo são os mais relevantes, sendo que, o tipo de orçamento elaborado recolheu respostas bastantes positivas por parte dos empresários ao questionário. Desta forma, relativamente às questões de investigação pré-estabelecidas no estudo, foram apurados os seguintes resultados:

Qi 1: Os empresários do setor turístico consideram relevante e útil a utilização da gestão orçamental na gestão das suas empresas?

Os resultados refletem que a maioria dos empresários do setor turístico não considera relevante e útil a utilização da gestão orçamental na gestão das suas empresas, dado que, nas 100 respostas obtidas, 75 % não elaboram o orçamento, entretanto nos 25 que elaboram 14% consideram que o orçamento é útil na gestão das suas empresas.

Qi 2: Como se efetua o processo orçamental nas pequenas e médias empresas?

Dado que a empresa da nossa amostra é constituída essencialmente pelas PME, sendo dos 25% que elaboram o orçamento, 9% das empresas inquiridas utilizam o orçamento baseado nas atividades, uma vez que os empresários consideram que o orçamento é dado a conhecer no início do próprio ano. Assim, como forma de proceder com o processo orçamental os objetivos são definidos com base no ano anterior.

Qi 3: A implementação de um sistema de gestão orçamental poderá conduzir à obtenção dos resultados esperados e ao sucesso empresarial?

Em relação à implementação de um sistema de gestão orçamental, como se pode verificar pela análise da pergunta 14 e 15, e em todas as rubricas de volume de negócios, total do ativo, posto de trabalho, e resultado líquido, as empresas que não têm implementado o orçamento apresenta

melhor performance que as empresas que têm o orçamento. Desta forma, pode-se afirmar que a implementação de um sistema de gestão orçamental não poderá conduzir á obtenção dos resultados esperados e ao sucesso empresarial.

De uma forma geral, da análise aos questionários e dos resultados obtidos pelos questionários obtidos numa amostra de 100 empresários, maioritariamente do sexo masculino com idade compreendida entre os 25 e 54 anos, foi possível concluir que apesar da gestão orçamental é considerada por vários autores, como uma ferramenta de grande importância para os gestores, e para que estes sejam capazes de tomar melhores decisões, não deixou de nos obter o resultado negativo por parte da maioria dos empresários do setor turístico que não a utilizam na gestão das suas empresas, alegando que o orçamento não é uma mais-valia. Uma das principais limitações do presente estudo, reside na reduzida dimensão da amostra obtida. Adicionalmente deve-se ter em conta o fato do presente estudo se estender apenas a PME. Limitando assim o poder de generalização a outras empresas. Um aspeto que também pode ser apontado como ponto negativo, é o fato de algumas perguntas serem de difícil interpretação, uma vez que apenas o questionário foi usado como fonte de obtenção de informação. Quanto às pistas para investigação futura, seria interessante desenvolver estudos semelhantes com a aplicação do questionário, a um maior número de empresas (micros-empresas, pequenas e médias empresas, e grandes empresas) de modo a obter resultados mais abrangentes. Seria de igual modo interessante testar outras variáveis relacionada com o orçamento.

Referências

- An, I., Harman, M., & Ibiloglu, I. (2017). Topical Ciclopirox Olamine 1%: Revisiting a Unique Antifungal. *Indian Dermatology Online Journal*, 10(4), 481–485. <https://doi.org/10.4103/idoj.IDOJ>
- Anohene, J. (2011). Budgeting and budgetary control as management tools for enhancing financial management in local authorities , Afigya kwabre district assembly as a case study. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 7, 12–234. [http://ir.knust.edu.gh/bitstream/123456789/4501/1/Julia Anohene.pdf](http://ir.knust.edu.gh/bitstream/123456789/4501/1/Julia%20Anohene.pdf)
- Arthur, F. E. (2016). *Budgeting in Budget Management Centres (BMCs) in Sekondi/Takoradi Metro Health Directorate Frank Ekow Arthur* 1. 4(1), 63–90. <https://doi.org/10.15640/10.15640/jsspi.v4n1a4>
- Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U., & Thaten, M. (2016). Budgeting in Times of Economic Crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1489–1517. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12222>
- Behzadirad, A., & Stenfors, F. (2015). *Key Performance Indicators (KPIs): A study of key performance indicators (KPIs) at one of the production sites of Fresenius Kabi in Brunna, Sweden*. 71. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:853061/FULLTEXT01.pdf>
- Bescos, P.-L., Cauvin, É., Langevin, P., & Mendoza, C. (2004). Critiques du budget : une approche contingente. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 10(1), 165. <https://doi.org/10.3917/cca.101.0165>
- Bleeker, R. (n.d.). *Key features of activity-based budgeting*.
- Blumentritt, T. (2006). Integrating strategic management and budgeting. *Journal of Business Strategy*, 27(6), 73–79. <https://doi.org/10.1108/02756660610710382>
- Burns, J, Quinn, M, Warren, L., & Oliveira, J. (2013). *Management Accounting*. McGraw-Hill.
- Caiado, A. P. (2009). *Contabilidade Analítica e de Gestão* (5ª ed.). Áreas Editora.
- Callaghan, S., Hawke, K., & Mignerey, C. (2014). Five myths (and realities) about zero-based budgeting. *McKinsey & Company*, 2(October), 1–5.
- Carenys, J. (2012). Management control systems : A historical perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 1(1), 1–18.
- Carvalho, C. M. E. S. (2018). *A importância dos procedimentos de orçamentação e da estratégia de custos na competitividade das organizações*.
- Chaudhary, M. K., & Chaudhary, R. K. (2018). Budgetary Control and Financial Performance: An Observation (A Case Study of Nepal Oil Corporation). *Amity Journal of Strategic Management*, 1(2), 41–49.
- Church, B. K., Hannan, R. L., & Kuang, X. J. (2012). Shared interest and honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 37(3), 155–167. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.01.002>
- Collins, A. J., Hester, P., Ezell, B., & Horst, J. (2016). An improvement selection methodology for key performance indicators. *Environment Systems and Decisions*, 36(2), 196–208. <https://doi.org/10.1007/s10669-016-9591-8>
- Conner, B. B., & Johnson, E. (2017). *ant11-Research-101-1017a*. 12(11).
- Costales, J., Catulay, J. J. J., Costales, J., & Bermudez, N. (2022). *Kaiser-Meyer-Olkin Factor Analysis: A Quantitative Approach on Mobile Gaming Addiction using Random Forest Classifier*. 18–24. <https://doi.org/10.1145/3546157.3546161>
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four

recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 10(7).

- Covaleski, M., Evans, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2(December), 587–624. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02006-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02006-2)
- Crawford, I. M., & Lomas, R. A. (1980). Factor Analysis — A Tool for Data Reduction. *European Journal of Marketing*, 14(7), 414–421. <https://doi.org/10.1108/EUM000000004917>
- Daum, J. H. (2002). Beyond Budgeting: A Model for Performance Management and Controlling in the 21st Century? *Controlling & Finance*, July, 1–3.
- Davidoff, P., Reiner, T. A., Davidoff, P., & Reiner, T. A. (2008). *A Choice Theory of Planning A Choice Theory of Planning*. 8991(1962). <https://doi.org/10.1080/01944366208979427>
- Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4–5), 383–409. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00034-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00034-3)
- Dharmapala, D. (2005). Legislative Bargaining and Incremental Budgeting. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.279018>
- Ehrhart, K. M., Gardner, R., von Hagen, J., & Keser, C. (2007). Budget processes: Theory and experimental evidence. *Games and Economic Behavior*, 59(2), 279–295. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2006.08.004>
- Ekhholm, B. G., & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead? *European Accounting Review*, 9(4), 519–539. <https://doi.org/10.1080/09638180020024007>
- Fisher, M. J., & Marshall, A. P. (2009). Understanding descriptive statistics. *Australian Critical Care*, 22(2), 93–97. <https://doi.org/10.1016/j.aucc.2008.11.003>
- Fitzpatrick, M., & Hawke, K. (1970). *The return of zero-base budgeting*.
- For, I., & Budgeting, Z. (2008). *Zero-Based Budgeting : Zero or Hero ?*
- Fowler, M. (2001). The new methodology. *Wuhan University Journal of Natural Sciences*, 6(1–2), 12–24. <https://doi.org/10.1007/BF03160222>
- Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2010). “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 444–461. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.003>
- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., & Cleanthous, S. (2013). The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of Business and Management*, 8(14), 1–22. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p1>
- Gonzalez, E., Nanos, E. M., Seyr, H., Valdecabres, L., Yürüşen, N. Y., Smolka, U., Muskulus, M., & Melero, J. J. (2017). Key Performance Indicators for Wind Farm Operation and Maintenance. *Energy Procedia*, 137, 559–570. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2017.10.385>
- Goode, M., & Malik, A. (2011). Beyond budgeting: the way forward. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 31(2), 207–214.
- Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., Swanson, C., Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., & Swanson, C. (1998). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions Published by : National Council on Family Relations Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. *Journal of Marriage and Family*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- Hansen, S. C. (2011). A theoretical analysis of the impact of adopting rolling budgets, activity-

- based budgeting and beyond budgeting. *European Accounting Review*, 20(2), 289–319. <https://doi.org/10.1080/09638180.2010.496260>
- 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(15), 729–736. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00831-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00831-x)
- Huynh, T. (2013). Integration of Activity-Based Budgeting and Activity-Based Management. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 1(4), 181. <https://doi.org/10.11648/j.ijefm.20130104.11>
- James, I. (2019). Tekhne. *Oxford Research Encyclopedia of Literature*, VIII, 255–276. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190201098.013.121>
- Jensen, M. C. (2005). Corporate Budgeting Is Broken, Let's Fix It. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.321520>
- Jeseviciute-Ufartiene, L. (2014). Importance of Planning in Management Developing Organization. *Journal of Advanced Management Science*, January, 176–180. <https://doi.org/10.12720/joams.2.3.176-180>
- Jombart, T., Pontier, D., & Dufour, A. B. (2009). Genetic markers in the playground of multivariate analysis. *Heredity*, 102(4), 330–341. <https://doi.org/10.1038/hdy.2008.130>
- Jordan, H.; Neves, J. & Rodrigues, J. (2002). *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*. Áreas Editora.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1253–1269. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: Measures That drive performance. *Harvard Business Review*, 83(7–8).
- Kerosi, E. (2018). Analysis of Budgetary Control Practices and the Management of Micro and Small Enterprises at Kangemi Town in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(1), 1–14.
- Kpedor, G. (2012). Budgeting , Budgetary Control and Performance Evaluation : A Case Study of Allterrain Service Group (ATS). *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, September, 1–42.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered ? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56–75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>
- Lidia, T. G. (2014). Difficulties of the Budgeting Process and Factors Leading to the Decision to Implement this Management Tool. *Procedia Economics and Finance*, 15(14), 466–473. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00484-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00484-5)
- Lohan, G. (2013). A brief history of budgeting: Reflections on beyond budgeting, its link to performance management and its appropriateness for software development. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 167, 81–105. https://doi.org/10.1007/978-3-642-44930-7_6
- Margerin, J. (1991). *A Gestão Orçamental: como torná-la um utensílio de gestão*.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS statistics* (5 a).
- Marotti, J., Galhardo, A. P. M., Furuyama, R. J., Pigozzo, M. N., Campos, N. T., & Laganá, D. C. (2008). Amostragem em Pesquisa Clínica: Tamanho da Amostra. *Revista de Odontologia Da*

- Universidade Cidade de São Paulo*, 20(2), 186–194.
- Medeiros, A. (2013). *Gestão Orçamental – Estudo De Caso No Setor Retalho*. 12.
- Merchant, K. (1997). *Modern Management Control Systems: Text and Cases*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A Review of the Literature on Control and Accountability. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 785–802. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02013-X](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02013-X)
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114.
- Nicolae, T., & Anca, C. (2010). the Budget, an Instrument for Planning and Controlling the Costs. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 19(2), 919–924. <http://ezproxy.library.capella.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=65287377&site=ehost-live&scope=site>
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- Oliveira, C. E. De. (2016). *OK Gestão Empresarial; Estratégia Empresarial; Orçamento Empresarial; Informações Gerenciais*. XIV, 1–14.
- OMT. (2005). Making Tourism More Sustainable. *Unep*, 53(9), 11–12.
- Orçamentais, A. A. D. E. D., & Heatermec, O. C. D. A. (2018). *A análise de desvios orçamentais: o caso da heatermec, lda*.
- Østergren, K., & Stensaker, I. (2011). Management control without budgets: A field study of “Beyond Budgeting” in practice. In *European Accounting Review* (Vol. 20, Issue 1). <https://doi.org/10.1080/09638180903487842>
- Ouassini, I. (2018). An Introduction to the Concept of Incremental Budgeting and Beyond Budgeting. *SSRN Electronic Journal*, April. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3140059>
- Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. New Jersey.
- Pereira, C. e Franco, V. (1994). *Contabilidade Analítica* (6ª ed). Rei dos Livros.
- Pett, M., Lackey, N., & Sullivan, J. (2011). An Overview of Factor Analysis. *Making Sense of Factor Analysis*, 2–12. <https://doi.org/10.4135/9781412984898.n1>
- Pidgeon, C. (2010). *METHODS OF BUDGETING*. January.
- Pieper, S. (2017). Beyond Budgeting. *Controlling*, 29(1), 46–50. <https://doi.org/10.15358/0935-0381-2017-1-46>
- Pietrzak, Ż. (2014). Traditional versus Activity-based Budgeting in Non-manufacturing Companies. *Social Sciences*, 82(4), 26–37. <https://doi.org/10.5755/j01.ss.82.4.6604>
- Quivy, R. (1995). *Raymond Quivy Manual de Investigação em Ciências Sociais*. <https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2018/09/quivy-manual-investigacao-novo.pdf>
- Raggio Luiz, R., & Magnanini, M. M. F. (2000). A Lógica Da Determinação Do Tamanho Da Amostra Em Investigações. *Cadernos Saúde Coletiva*, 8, 9–28. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4116370/mod_resource/content/1/Determina%CCoamstraRonir2000_2.pdf

- Rickards, R. C. (2006). Beyond Budgeting: Boon or boondoggle? *Investment Management and Financial Innovations*, 3(2), 62–76.
- Roman, G. C. (2010). Proceedings of the ACM SIGSOFT Symposium on the Foundations of Software Engineering: Foreword. *Proceedings of the ACM SIGSOFT Symposium on the Foundations of Software Engineering*, 24(2), 57–64.
- Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 39–46. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p39>
- Szatmary, D. P. (2011). Activity-Based Budgeting in Higher Education. *Continuing Higher Education Review*, 75, 69–85.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Tavares, C. de A. (2014). *A gestão orçamental como instrumento de avaliação do desempenho e apoio à decisão - o caso da Associação WavEC*. <http://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/4557>
- Taylor, B., Ansoff, I., Stanford, R., & Al, F. (1975). *for PlantQing*. 3, 27–40.
- Teixeira, S. (2010). *A gestão orçamental: o caso da empresa SIGMA*. <http://www.repositorio.iscte.pt/handle/10071/3032>
- Wallander, J. (1999). Budgeting — an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15(4), 405–421. [https://doi.org/10.1016/s0956-5221\(98\)00032-3](https://doi.org/10.1016/s0956-5221(98)00032-3)
- Werner, M. L., & Xu, F. (2012). Executing Strategy with the Balanced Scorecard. *International Journal of Financial Research*, 3(1), 88–94. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v3n1p88>
- Williams, B., Onsmann, A., & Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Journal of Emergency Primary Health Care*, 8(3), 1–13. <https://doi.org/10.33151/ajp.8.3.93>
- Zeller, T. L., & Metzger, L. M. (2013). Good Bye Traditional Budgeting, Hello Rolling Forecast: Has The Time Come? *American Journal of Business Education (AJBE)*, 6(3), 299–310. <https://doi.org/10.19030/ajbe.v6i3.7810>

Apêndice

Questionário: A utilidade da gestão orçamental nas PME do setor turístico.

Como aluna do mestrado em contabilidade e finanças no instituto politécnico de Bragança, venho pelo presente solicitar a sua/ vossa colaboração na resposta ao presente questionário no qual tem a duração de aproximada 10 minutos, dirigidos aos empresários/gestores a operar no setor do turismo (CAE 55 E 56).

O principal objetivo deste estudo, é avaliar a utilidade da gestão orçamental nas empresas do setor do turismo em Portugal, nomeadamente PME, e procurar compreender com que frequência as empresas recorrem a esta ferramenta de gestão, bem como analisar as razões que estão por detrás desta decisão. Pretende-se compreender de que forma o orçamento é elaborado, como são definidos os objetivos, as metas, e os planos de ação. Garante-se que as respostas serão tratadas com total confidencialidade, pois apenas serão utilizadas para fins de obtenção de informação que permita a referida análise para fins académicos.

Desde já agradeço o tempo dispensado com o preenchimento deste questionário.

A sua colaboração é de extrema importância, para que os objetivos da investigação sejam alcançados

Gestão orçamental da empresa

1. A empresa elabora orçamento anual?

Sim

Não

2. Se não elabora o orçamento da empresa, qual é o motivo?

O orçamento não é uma mais-valia.

Falta de trabalhadores para o efeito

Não sabe a quem recorrer

Razões monetárias

3. Se prepara o orçamento da empresa, indique quem participa na elaboração deste?

Apenas o Gerente/ Diretor Geral da empresa

Gerente/ Diretor da empresa em colaboração com os responsáveis dos níveis hierárquicos interiores.

Todos os colaboradores dos diversos níveis hierárquicos.

4. Indique o tipo de orçamento pela empresa?

- Orçamento de contingência.
- Orçamento rígido.
- Orçamento flexível.
- Orçamento incremental.
- Orçamento contínuo.
- Orçamento baseado nas atividades.
- Orçamento de base zero.

5. Em que período do ano o orçamento é dado a conhecer a todos os colaboradores da empresa?

- No final do ano anterior.
- No início do próprio ano a que diz respeito o orçamento.
- Nos primeiros meses do ano a que diz respeito o orçamento.
- Não é dado a conhecer o orçamento aos colaboradores.

6. Como são definidos os objetivos

- Com base nos objetivos do ano anterior.
- Iniciando o orçamento do zero.
- Com base na auscultação do mercado.
- Com base na auscultação do mercado e dos colaboradores.
- Outra:

7. Normalmente a sua empresa consegue atingir os objetivos indicados no orçamento?

- Sim, na totalidade.
- Sim, em parte.
- Não.

8. Indique qual o cumprimento dos objetivos quanto as seguintes rubricas; VN – volume de negócios; MB – margem bruta; FSE- fornecimentos e serviços externos; GP- gasto com o pessoal; EBIT- resultados operacionais; RL- resultados líquidos.

	Varição positiva > 15%/ano;	variação positiva <= 15%/ano	Varição nula 0%;	Varição negativa <= 15%;	Varição negativa > 15%.
VN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FSE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EBIT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. As remunerações têm uma componente variável em função do cumprimento dos objetivos?

- Sim.
 Não.

10. Qual é a periodicidade de controlo do orçamento?

- Semanal.
 Quinzenal.
 Mensal.
 Trimestral.
 Semestral.
 Anual.

11. Relativamente aos itens seguintes indique a sua opinião, numa escala de concordância, em que o 1 - discordo totalmente e 5 - concordo totalmente.

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
A implementação do orçamento contribui para a performance da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento é útil para controlar os planos de ação na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento é útil para definir objetivos individuais e coletivos dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento é útil para definir objetivos individuais e coletivos dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento é útil para aumentar a competitividade interna entre os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento é útil para aumentar a competitividade da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento é gerador de desmotivação e desincentivo na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento torna a empresa demasiado burocrática.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento exige demasiado tempo aos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12- Relativamente aos itens seguintes indique a sua opinião, numa escala de importância, em que o 1 - nada importante e 5 - muito importante.

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
A implementação do orçamento contribui para a performance da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento é útil para controlar os planos de ação na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento é útil para definir objetivos individuais e coletivos dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento é útil para definir objetivos individuais e coletivos dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento é útil para aumentar a competitividade interna entre os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento é útil para aumentar a competitividade da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento é gerador de desmotivação e desincentivo na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento torna a empresa demasiado burocrática.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento exige demasiado tempo aos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13 - Por favor indique o grau de importância que atribui às seguintes funções do orçamento utilizando a escala de importância em que 1 - nada importante e o 5 - muito importante.

	Nada importante	Pouco importante	Algo importante	Importante	Muito importante
Planeamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controlo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordenação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14 - Por favor indique o grau de relevância que atribui as seguintes limitações do processo orçamental: Na escala de 1 - nada importante e o 5 - muito importante.

	Nada importante	Pouco importante	Algo importante	Importante	Muito importante
Gestão do calendário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldades de comunicação entre empresários e colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldades de obtenção de dados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de pessoal especializado no processo orçamental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Caracterização da empresa

15- Concelho (sede da empresa)

R:

16- Qual é ano de constituição da empresa?

R:

17- Qual é a abrangência do mercado da sua empresa?

- Regional.
- Nacional.
- Espanha.
- Inglaterra.
- França.
- Alemanha.
- Brasil.
- Outros países da União Europeia.
- Outros países.

18- Quanto posto de trabalho (PT) existe na empresa

- Menos de 10 (inclusive) PT.
- Entre 11 e 50 PT.
- Entre 51 e 250 PT.
- Mais de 250 PT.

19- Indique o volume de negócios da empresa no último ano.

- Menor que €700.000.
- Entre €700.001 e €8.000.000.
- Entre €8.000.000 e €40.000.000.
- Mais de €40.000.000.

20. indique o total do ativo da empresa no último ano.

- Menor que €350.000.
- Entre €350.000 e €4.000.000.
- Entre € 4.000.000 e €20.000.000.
- Maior que €20.000.000.

21. Indique qual a estrutura jurídica da empresa.

- Empresário em nome individual.
- Sociedade por quotas.
- Sociedade unipessoal por quotas.
- Sociedades anónimas.
- Sociedade em nome coletivo.
- Sociedade em comandita.
- Outra:

22- A empresa foi reconhecida nos últimos anos por alguma entidade? Se sim indique qual.

- Não.
- Sim, PME Excelência.
- Sim, PME Líder.
- Sim, Outro reconhecimento.
- Outra:

23- Indique qual é a principal fonte de financiamento da empresa?

- Recurso ao crédito bancário.
- Recurso aos sócios/acionistas (suplementos).
- Recurso aos sócios/acionistas (aumentos de capital próprio).
- Recurso ao autofinanciamento (resultados líquidos retidos + depreciações + provisões).
- Outra:

24- indique a variação, nos últimos 5 anos, para os seguintes indicadores.

	Crescimento > 15%/ano;	Crescimento <= 15%/ano	Variação nula 0%;	Decrescimento <= 15%;	Decrescimento > 15%.
Volume de negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Total do ativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posto de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultado líquido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Identificação do gestor da empresa

25- Género.

Masculino.

Feminino.

26- Idade (anos).

18 - 24 anos.

25 - 34 anos.

35 - 44 anos.

45 - 54 anos.

55 - 64 anos.

Mais de 65 anos.

27- Habilitações Académicas.

- Ensino Secundário.
- Bacharelato.
- Licenciatura.
- Pós - graduação.
- Mestrado.
- Doutoramento.

28- Área Científica da sua formação.

- Gestão.
- Economia.
- Contabilidade.
- Engenharia.
- Outra: