

Contabilidade & Gestão

Portuguese Journal of Accounting and Management
Revista Científica da Ordem dos Contabilistas Certificados

17

NOVEMBRO 2015



**ÍNDICE**

Editorial	5
Analysing the Construction of Management Accountants ‘Business Partner’ Role: A Processual Perspective	9
Impacto da Informação Contabilística na Reeleição dos Autarcas Portugueses..	41
Estudo da Relevância dos Orçamentos Tradicionais: O Caso de uma Empresa Multinacional	89
Os efeitos das variáveis macroeconómicas no desempenho das organizações: Evidência das pequenas e médias empresas em Portugal.....	113
Estatutos da Revista «Contabilidade e Gestão».....	145
Nota aos autores	149
Especialistas	157
Ficha Técnica	159
Contactos	160



EDITORIAL

O segundo número do ano 2015 da revista *Contabilidade e Gestão (Portuguese Journal of Accounting and Management)* é o primeiro a publicar dois artigos que foram apresentados na Conferência Grudis e que tiveram a aceitação por parte de pelo menos dois revisores. Um dos artigos recebeu o Prémio OTOC que foi atribuído ao melhor artigo apresentado na XIV Conferência Grudis e submetido à nossa revista. O Grudis é a Rede Portuguesa de Investigação em Contabilidade (*Portuguese Network of Accounting Research*) sendo o mais importante grupo de académicos de contabilidade em Portugal. Esta parceria da revista com o Grudis é vista de forma muito positiva pela Ordem dos Contabilistas Certificados já que permite ligar os profissionais com um grupo de académicos que desenvolve investigação em contabilidade de craveira internacional.

Este número é composto por quatro artigos em áreas ainda muito pouco exploradas em Portugal. O primeiro artigo foi vencedor do prémio OTOC, atribuído ao melhor artigo apresentado na XIV Conferência do Grudis. Neste artigo Rui Robalo e João Ribeiro discutem o papel do contabilista de gestão nas organizações atuais baseadas na tecnologia, explicando como cada vez mais ele tende a ser o parceiro do negócio e não apenas uma pessoa que recolhe informação para a tomada de decisão. Em particular analisam os processos de adoção, implementação e utilização de um conjunto de inovações de contabilidade de gestão numa organização do sector público português. Esses processos foram geridos por uma equipe de contabilistas de gestão, cuja participação ativa foi considerada como de parceiro do negócio. Os autores contribuem para o conhecimento na medida em focam não só em inovações de contabilidade de gestão consideradas na literatura como “exploratórias”,

como também focam em inovações consideradas como “exploradoras”, que foram desenvolvidas durante um período substancial de tempo. Concluem que ambos os tipos de inovações se desenvolvem de forma balanceada ao longo do tempo através de um mecanismo de ambidestria e que o desenvolvimento das inovações depende sempre de actores que mobilizam a mudança e tem em consideração os recursos disponíveis.

O segundo artigo é da área da contabilidade pública, área de investigação relativamente inexplorada no nosso país. Ana Cunha, Augusta Ferreira e Maria José Fernandes tentam avaliar se a informação contabilística tem impacto na reeleição dos autarcas portugueses. Usando uma metodologia de investigação quantitativa, com base nos dados contabilísticos de 308 municípios portugueses, no período compreendido entre 2005 a 2008 (um ciclo eleitoral), e com base nos resultados eleitorais do ano de 2009, as autoras concluem que alguns indicadores de natureza contabilística têm impacto sobre a reeleição dos autarcas em Portugal, nomeadamente, os indicadores da componente da dívida municipal e da componente da contabilidade financeira.

O terceiro artigo da autoria de Ana Sousa e Maria João Major explora a relevância do orçamento tradicional numa empresa multinacional. Apesar de durante décadas, os orçamentos terem sido considerados como um importante sistema de controlo das organizações, nos últimos anos a sua relevância tem sido contestada. Tendo por base este cenário, as autoras fizeram um estudo qualitativo numa empresa multinacional sediada em Portugal com o objetivo de estudar o seu processo orçamental. Concluem que os orçamentos tradicionais continuam a ser utilizados pelos gestores como um importante instrumento de gestão, sendo que apesar de todas as críticas ainda não há consenso sobre o que poderá substituí-los.

O quarto artigo visa uma realidade a que os académicos portugueses de uma forma geral dão pouca importância na sua investigação: as pequenas e médias empresas. Pedro Mucharreira e Marina Antunes avaliam os efeitos de variáveis macroeconómicas, como a taxa de juro, a taxa de inflação, o crescimento do Produto Interno Bruto e o investimento, no desempenho de 4.428 pequenas e médias empresas portuguesas, no período entre 2003 e 2013. O desempenho das empresas foi analisado através do indicador financeiro “Rendibilidade dos capitais próprios”, vulgarmente designado na literatura por ROE. Utilizando um modelo de regressão linear múltipla, os autores concluem que as variáveis independentes taxa de inflação e investimento foram consideradas como estatisticamente significativas na explicação da taxa de rendibilidade dos capitais próprios. Assim, este estudo visou contribuir para o conhecimento do desempenho das pequenas e médias empresas portuguesas, no que respeita aos efeitos das mudanças do meio



económico onde estão inseridas, bem como aos impactos das políticas macroeconómicas adotadas.

O Conselho Editorial agradece a colaboração da Rede Portuguesa de Investigação em Contabilidade (Grudis), continuando também a solicitar a todos os orientadores de dissertações de mestrado e teses de doutoramento que incentivem os seus alunos a submeterem artigos à revista Contabilidade e Gestão (*Portuguese Journal of Accounting and Management*) para desta forma se fazer uma maior difusão do bom trabalho de investigação que se está a realizar em Portugal.

A Presidente do Conselho Editorial

Lúcia Lima Rodrigues



Analysing the Construction of Management Accountants ‘Business Partner’ Role: A Processual Perspective

Rui Robalo

School of Management and Technology of Santarém
Complexo Andaluz, Apartado 295, 2001-904 Santarém, Portugal
rui.robalo@esg.ipsantarem.pt

João Ribeiro

University of Porto, FEP–School of Economics and Management
Rua Dr. Roberto Frias, 4200-464 Porto, Portugal.
joao.ribeiro@fep.up.pt

Received February, 12 - 2015; Accepted June, 18 - 2015



Abstract

Recent literature has devoted much attention to the roles of management accountants in today's organizations. Departing from a perception that technological developments have rendered some of the traditional roles of management accountants obsolete, studies have shown that new roles have emerged and illustrations of such new roles have been provided. There's a general trend towards the view that management accountants are not, or should not be, merely involved in aspects related to collection and processing of data, and that they became, or should become, active supporters of decision-making processes in organizations. The classical motto "from bean counters to business partners" has become a pervasive one.

In this study, we analysed the processes of adoption, implementation and use of a set of management accounting innovations in a Portuguese public sector organization. These processes were managed by a team of management accountants, whose active involvement denoted a business partner oriented posture. Using the theoretical exploration-exploitation model (March, 1991; Levinthal and March, 1993), we sought to explore in some detail the specific nature of this posture. We found that the team of management accountants balanced exploratory and exploitative management accounting innovations through time. We also found that this balance has been achieved through an ambidexterity mechanism, instead of a punctuated equilibrium one (see Gupta et al., 2006). This way, management accountants ensured the regular functioning of management accounting, and were able to renew and even reinforce the relevance of management accounting and accountants in the organization.

Keywords: Exploration, Exploitation, Innovation process, Management accountant, Business partner, Public sector organization.

1. Introduction

Although management accountants have long been known for playing multiple roles in organizations (Simon, 1954; Hopper, 1980; Sathe, 1982; 1983), there has been a recent revival, in both academia and in the profession, of debates regarding the roles of these professionals. Departing from a perception that the nature and complexity of today's organizations and of their (business, technological) context may have rendered some of the traditional roles of management accountants less crucial or even obsolete, studies have shown that other roles have gained in importance, that new roles have emerged, and illustrations of such new roles have been provided (e.g. Burns and Baldvinsdottir, 2005; Byrne and Pierce, 2007; Jarvenpaa, 2007; Lambert and Sponem, 2012, Paulsson, 2012, Goretzki et al., 2013). There is now relative consensus on the view that management accountants are not, or should not be, solely involved in aspects related to the collection and processing of data, and that they became, or should become, active supporters of decision-making processes in organizations.

However, much of this literature is somewhat static and descriptive, and fails to analyse in *processual* fashion the performance, by management accountants, of their roles, and specifically of the 'new' roles that these professionals seem to have assumed. We will try to fill this gap by drawing on the insights of March (1991; see also Levinthal and March, 1993), who put forward the concepts of "exploitation" versus "exploration". In broad terms, exploitation refers to the use, refinement, and extension of a firm's current stock of knowledge, resources, and capabilities, while exploration refers to the search for, discovery of, and experimentation with new alternatives. Since advocated by March (1991), this conceptual distinction has been used in a wide range of management research areas. However, and to the best of our knowledge, research focused on exploration and exploitation concerning the firm's management accounting knowledge, resources, and capabilities has not been developed so far. Thus, there seems to be an opportunity to apply the logic of exploration-exploitation with respect to management accounting. To grasp the complexity and richness of the processes of management accountants' role performance, and of exploring its links with the "exploration versus exploitation" model, we conducted a longitudinal case study. We analysed the processes, managed by a team of management accountants, of adoption, implementation and use of a set of management accounting innovations in a Portuguese public sector organization, and we explore the role these processes assumed in the 'business partner' role that those management accountants assumed in this organization. Moreover, it is needed to study these processes in a public sector context. As pointed out by Paulsson (2012), in spite of the possible consequences of the new public management movement on the management accountants, few studies have focused on their role in a public sector context.

The remainder of the paper is organised as follows. In the next section, we present the literature review that supports this study. Two lines of research will be explored: one regarding the roles of management accountants, and another one



regarding the balancing of exploration and exploitation in organizations. This is followed by a description of the research design and method. The findings of the case study are then presented and discussed. Conclusions and contributions are outlined in the final section.

2. Literature review

2.1. Roles of management accountants

Early studies have pointed out a set of ideal roles of management accountants in organizations: the scorekeeping, the attention directing, and the problem solving ones (Simon, 1954; Hopper, 1980, Sathe, 1982, 1983). Since the late 1980s, both professional and academic literatures examined how the aforementioned roles of management accountants have been changing (Emsley, 2005). Different typologies of the roles of management accountants were proposed (e.g. Mouritsen, 1996; Granlund and Lukka, 1998; Lambert and Sponem, 2012). Mouritsen (1996) divided the roles of accounting departments into five types: bookkeeping, consulting, banking, controlling and administration. He argued that consulting-oriented accounting departments spend more time with other organizational functions and with top managers, and show a propensity to use 'modern' management accounting calculative practices more often. Granlund and Lukka (1998) identified two macro roles of management accountants: bean-counter and business partner. More recently, Lambert and Sponem (2012) have identified four distinct styles of the management accounting function: discrete, safeguarding, partner, and omnipotent.

Research has pointed out the growing importance of the classic problem solving role, as business unit managers are faced with increasingly uncertain environments whose management calls for better information (Granlund and Lukka, 1998). As pointed out by Jarvenpaa (2007), the literature has advocated a changing role for the management accountants: rather than being scorekeepers and watchdogs, these professionals should become active advisers of managers and should be involved as "consultants" in decision-making processes. This is the "from bean counter to business partner" *motto*, which outlines two commonly held images of management accountants (Granlund and Lukka, 1998; Friedman and Lyne, 2001; Vaivio and Kokko, 2006). The idea that management accountants have evolved and are now nearer the second of these images - the "business partner" one - seems to have become a pervasive one (Mouritsen, 1996; Granlund and Lukka, 1998; Burns and Vaivio, 2001; Burns and Baldvinsdottir, 2005; Byrne and Pierce, 2007; Jarvenpaa, 2007; Lambert and Sponem, 2012).

However, the image provided by empirical evidence is less clear-cut. On the one hand, there seem to persist important differences between different professionals. Coad (1999), for instance, argues that management accountants live up to demands

for more proactive involvement and role innovation whenever they possess or can develop a learning-goal orientation. Byrne and Pierce (2007) demonstrate that, depending on their individual attitudes, personality, and initiative, management accountants can wield considerable influence over the design of their own roles. Naranjo-Gil et al. (2009) argue that the individual differences between CFOs are predictive of the adoption and implementation of management accounting innovations by organizations. On the other hand, most research still identifies the bean counter profile as important for most management accountants (cf. Vaivio, 2006). Malmi et al. (2001) conducted an extensive survey on the practices of management accountants in Finland and found some change, even though it was not as radical as advocated by the consultancy-oriented literature. They reported an increase in the development and use of management accounting innovations, although the (traditional) financial reporting also required increasing efforts. Even though Finnish management accountants emphasized that they had to participate, or were expected to participate more intensely, in business decision-making, they did not seem ready to abandon their role as ‘financial monitors’ (as defined by Granlund and Lukka, 1998). Thus, and although the increasing business orientation of management accountants has been supported by academic research, traditional roles are not abandoned and, rather, it seems these professionals are becoming “business partners who don’t lose sight of the bean-counting processes”.

Whatever the balance established between the more and the less traditional roles, it seems relatively consensual that the business partner orientation, which entails an increasing emphasis on strategic and forward-looking information and a collaborative orientation (Byrne and Pierce, 2007), is increasing. Factors such as software empowerment, and decentralization of management accountants, among others, have been appointed as those fostering a business oriented role among management accountants (e.g. Jarvenpaa, 2007; Lambert and Sponem, 2012). Also, it has been argued that the introduction of ‘contemporary’ management accounting innovations and modern financial and operational control systems, such as activity-based costing and the balanced scorecard, have enhanced the business orientation of these professionals (e.g. Friedman and Lyne, 1997; Vaivio, 1999, Malmi et al., 2001).

If there is now some consensus regarding an overall role shift of management accountants, a lot is still to be known about the way the business orientation of these professionals is performed through time: i.e., about the *processes* through which such a business orientation takes shape. This is a first challenge the present paper aims to meet. A second challenge regards the just-mentioned linkage between business orientation and innovation. Indeed, one idea suggested in the literature is that innovation is deeply involved in the roles of management accountants, and specifically in the more ‘contemporary’ roles, linked to the ‘business partner’ image. To be able to meet the challenges of today’s business contexts and to reap the potential of available technologies, management accountants



must adopt an innovative posture. However, there has been a tendency to equate innovation with the introduction of *new* techniques or systems in organizations. Central to this paper is the idea that this is a rather limited view, and that a better understanding of the roles of management accountants in organizations may emerge if one considers a broader view of innovation. To this issue we now turn.

2.2. Balancing between exploration and exploitation in organizations

A wide range of management literature has addressed, implicitly or explicitly, two broad types of activities pertaining to innovation: exploration and exploitation. Since advocated by March (1991), this conceptual distinction has been employed in a wide range of management research areas, namely strategic management (e.g. Levinthal and March, 1993; Boumgarde et al., 2012) and organization theory (e.g. Benner and Tushman, 2002; O'Reilly and Tushman, 2008), as well as in innovation and product development research (e.g. Katila and Ahuja, 2002; Nerkar and Roberts, 2004; Yang and Li, 2011).

Exploration and exploitation are seen as different types of innovative activities. Exploration involves search, variation, risk taking, experimentation and discovery, while exploitation involves refinement, production, efficiency, implementation, and execution (March, 1991). While March (1991) simply associated 'search' with exploration, researchers later extended the idea of knowledge search in explaining exploration and exploitation. Several researchers employed the concepts of distant knowledge and local knowledge to interpret exploration and exploitation. They interpreted exploitation as innovative activities that search for familiar, mature, current or proximate knowledge; and exploration as consisting of innovative activities that search for unfamiliar, distant and remote knowledge (Ahuja and Lampert, 2001; Rosenkopf and Nerkar, 2001; Katila and Ahuja, 2002; Benner and Tushman, 2002). Local search provides a firm with advantages in making incremental innovations, while distant search might bring opportunities for a firm to achieve radical innovations (Nerkar and Roberts, 2004). As Benner and Tushman (2002: 679) put it:

“Innovation is increasingly exploratory the more it departs from knowledge used in prior innovation efforts and, conversely, increasingly exploitative the more deeply anchored it is in existing firm knowledge”.

From the perspective of corporate success in the long term, a central strategic concern for a firm is how much to invest in innovative activities. Long term success depends on the organizational ability to adapt and change through innovation, yet a firm must also continue to perform in the short term (Tushman and O'Reilly, 1996; Brown and Eisenhardt, 1997; Van de Ven et al., 1999). Indeed, a firm must engage in innovation to avoid the detrimental consequences brought about by the increasing obsolescence of its products, by the entry of low-cost competitors, or by environmental turbulence. Yet, if a firm adopts a strong innovative posture of an exploratory

kind and, in so doing, neglects the exploitation of its knowledge or resources, it may well fail to capture the ongoing benefits of historically rooted efficiencies (Smith and Tushman, 2005) and, hence, will risk its profitability and survival.

Thus, long term firm success (or survival) is subsumed by two types of innovative activities: exploration and exploitation. Although traditional views tend to envisage exploration and exploitation as inherently competing or contradictory, research has increasingly supported the notion that a firm's sustained performance and success relies on a balance between the two, i.e., on the simultaneous performance of both exploratory and exploitative innovative activities (Levinthal and March, 1993; Lewin and Volberda, 1999, Smith and Tushman, 2005). While it is important for organizations, or groups within organizations, to exploit existing management practices, including management accounting ones, it is also important for them to explore new practices that may contribute for the firm's success. Managers have to be concerned with the management of both processes at a range of levels: for example, firms, groups within firms, and larger social levels (e.g. industry or national public sectors). Moreover, the management of exploration and exploitation takes place within specific internal and external organizational contexts (Li et al., 2008). In general, managers may be more effective in managing exploration and exploitation processes if they better understand these processes as dynamic, complementary and interdependent.

Although there is a wide consensus on the view that successful firms are those that balance exploitative and exploratory innovative activities, there is however little agreement on how this balance is actually achieved (Gupta et al., 2006). Over time, two main models have been suggested: punctuated equilibrium and ambidexterity. The punctuated equilibrium model (Gersick, 1991) suggests that firms are usually engaged in exploitative activities. However, at some points in time, discrepancies between these firms' environments and internal processes, procedures, and knowledge become so significant, that they undergo a complete reorganization and strategic reorientation (Ohja et al., 1997). In these later periods exploration takes place but, once changes are implemented and the situation stabilizes, firms enter a new period of exploitation. At the heart of the punctuated equilibrium model is, thus, the unfreeze-modify-refreeze mechanism (Weik and Quinn, 1999). Whereas punctuated equilibrium proposes a sequential vision of the balanced relationship between exploratory and exploitative innovative activities, the notion of ambidexterity proposes that the two kinds of activities are conducted concurrently (Gibson and Birkinshaw, 2004; Gupta et al., 2006). Through time, firms are regularly involved in both exploitation and exploration and they do so simultaneously. In other words, exploitative and exploratory innovative activities are, under this view, two faces of the same coin.

A further issue regards the nature of the resource domains in which a firm conducts exploratory and exploitative innovative activities. Most of existing exploration-exploitation research has implicitly assumed that technological innovations



are the main resource domain in which exploration and exploitation is carried out. Specifically, literature has referred interchangeably to technological resources, assets, skills, knowledge, capabilities, or competences (Danneels, 2002; Li et al., 2008; Sidhu et al., 2007). However, exploration and exploitation are present in other resource domains of firms' innovative activities such as market/customer knowledge (Danneels, 2002; Sidhu et al., 2007) and, of course, management accounting knowledge. From the late 1980s management accounting innovations in the literature have been mostly assumed to be radical innovations (Dunk, 1989; Foster & Ward, 1994; Shields, 1995). In fact, research on management accounting has been mainly centred on the emergence of so-called 'contemporary' management accounting techniques, usually characterized by being strategic-focused and combining both financial and non-financial information (Chenhall and Langfield-Smith, 1998; Chenhall, 2008). Examples of contemporary management accounting techniques are benchmarking, activity-based costing, activity-based management, target costing, business process reengineering, theory of constraints, balanced scorecard, total quality management, and value-chain management (Chenhall, 2008). Most innovation studies in management accounting focus on one such 'contemporary' innovation as the unit of study.

However, an extended conceptualization of management accounting innovation, and one that is adopted in the present paper, emerges if one considers 'non-radical' alongside 'radical' management accounting innovations. Abernethy and Bouwens (2005), for instance, perceive management accounting systems innovation as either involving new systems or the redesign of an existing system, a perception which is in line with the distinction between exploration and exploitation. In Burns and Baldvinsdottir's (2005) study, accounting systems changed in the sense that it was a group of process stream managers who gradually became their main users, without a major investment in new accounting systems, or the adoption of 'radical' management accounting innovations. Emsley (2005: 161) summarizes these views neatly:

“[radical management accounting innovations are] those that ‘represent new management accounting techniques or practices that are characterized by a desire to ‘do things differently’ (such as introducing customer profitability analysis for the first time)’ and non-radical management accounting innovations [are] those that ‘represent changes to existing management accounting techniques or practices that are characterized by a desire to ‘do things better’ (for example, making improvements to an already established system of variance analysis)’”.

In this paper we focus on exploration versus exploitation as manifested through management accounting innovations that represent new knowledge versus management accounting innovations that represent a refinement, revision or improvement of existing knowledge and of its employment.

3. Research Method

In order to study the processes of exploration and exploitation of management accounting innovations, and the balance between both processes, we opted for a longitudinal case study approach (Yin, 2003). The company studied was **Post**, a large Portuguese public sector organization operating in four markets: (1) mail, (2) parcels and express mail, (3) financial services and (4) data and documents. We arrived at the company in 2003, just after the decision to implement a set of management accounting innovations proposed by the company's management accountants. This proposal had been approved by a board of directors appointed, in July 2002 and for a three-year period, by the Portuguese Government. We analyzed - on the basis of documents and interviews - the initiatives taken by those management accountants in terms of exploration and exploitation of management accounting innovations in Post from 2002 to 2005. We also analyzed the management accounting techniques and practices that were in place before 2002, in order to classify the new management accounting techniques and practices as exploratory or exploitative.

The main protagonists in this case study were the managers of the planning and control office (PCO), an organisational group of management accountants who had promoted the adoption, implementation and use of management accounting innovations in Post. Instead of being focused on a single management accounting innovation, we focused on the whole range of innovations brought about by this group of management accountants during the aforementioned period. These included the following five management accounting innovations: an Executive Information System (EIS); a Daily Business Information (DBI) System; an Investment Projects Reporting (IPR) System; a set of Income Statements (IS); and a set of Key Performance Indicators (KPI) following a Balanced Scorecard rationale (and, as such, distinct from the EIS).

To study the processes of exploration and exploitation of management accounting innovations in Post, and the balance established between both processes, we analyzed extensive documentary data produced by the main protagonists, i.e., the management accountants (see Table 1), including internal communications between the PCO managers and both Post's operational managers and members of the board of directors. We also conducted several interviews with the management accountants (see Table 2) in order to explore new issues and to complement or validate issues under analysis. Together, the documentary data and the interviews allowed us to detect the views of the management accountants. We also conducted a total of 14 in-depth, face-to-face interviews with first and second-line managers from 7 different Post's operational areas (see Table 3). These interviews allowed us to understand the perspective of these managers on the various management accounting innovations, and on existing management accounting techniques and practices.

**Table 1 – Main documentary data**

The Post formal presentation (includes historical context since 1970), June 2003
Legislation concerning the postal sector
Legislation concerning the then ongoing process of deregulation imposed by the European Community
National and international agreements
Studies and reports on postal activity in Portugal
External (audited) annual reports from 1995 to 2005
Public declarations made by members of the boards of directors regarding processes of organisational change
Internal reports and communications signed by members of the different boards of directors
Internal reports and communications signed by PCO managers
Internal reports signed by operational managers
Nominations of different boards of directors, from 1995 to 2005
Nominations of first-line managers, from 1995 to 2005
Macro and micro organisational structures, including functions and nominations, from 1995 to 2005
Post information systems evolution report between 1996 and 2002, June 2002
Executive information system (EIS) reports
Cost accounting system reports
Strategic information systems plans for a 3-year-period, elaborated annually, from 1999 to 2002
IS project – A draft for business areas relationships, December 2001
IS project – A draft for business areas relationships, December 2002
IS Project – A first draft of internal transfer prices between business areas, March 2003
IS Project – Final proposal of internal transfer prices between business areas, May 2003
IS Project – Overview and final outcomes, Board meeting, September 2003
PCO's proposals – Internal report to the board of directors, July 2002
Integrator Project – Kick-off meeting, December 2002
PCO plan for the development of the IS and the KPI projects, January 2003
KPI Project – A first draft of key performance indicators, April 2003
KPI Project – Current stage, Board meeting, November 2003
KPI Project – Overview and final outcomes, Board meeting, July 2004
Assessment of the implementation of PCO's projects, June 2003

Table 2 – Interviews with the PCO managers

Date	Position	Length (minute)
May 2003	First-line manager	90
July 2003	Second-line manager	165
December 2003	First-line manager	165
December 2004	First-line manager	75
December 2004	Second-line manager	150
September 2005	Second-line manager	105
September 2005	Second-line manager	180
February 2006	second-line manager	90

Table 3 – Interviews with the Post managers from seven different organizational areas

Date	Organizational area	Position	Length (minutes) approximate
June 2003	Operations	First-line manager	150
July 2003	Commercial	First-line manager	150
July 2003	Quality and Development	Second-line manager	150
July 2003	Marketing	First-line manager	135
July 2003	Marketing	First-line manager	45
December 2003	Quality and Development	First-line manager	150
December 2003	Finance	Second-line manager	120
January 2004	Information Technology	Second-line manager	150
January 2004	Human Resources	First-line manager	105
November 2004	Operations	First-line manager	90
December 2004	Information Technology	Second-line manager	135
January 2005	Human Resources	Second-line manager	120
January 2005	Operations	Second-line manager	135
January 2005	Commercial	Second-line manager	135

Before each interview, we designed an interview guideline including a set of open-ended questions. These guidelines were based on the reviewed literature and on our research goals, following the criteria established by Strauss (1987). With these predetermined guidelines, we aimed to increase the reliability of our data by trying to ensure that all our respondents followed similar criteria in answering our questions in each of the different sections. To avoid confusing the interviewees, questions were not expressed in academic jargon (Bruns and Kaplan, 1987). We proposed general topics, stimulating discussions and the interchange of information (Yin, 2003) and we tried to avoid directing interviewees excessively, and limiting their possible answers (McKinnon, 1988; Yin, 2003). Although we used the guidelines, interviewees were encouraged to do “*all the talking*” in the expectation that new perspectives would emerge. Prior to each interview, we reviewed the data collected from previous interviews and the documentary data collected up until that point in time. As a result, the available transcripts, notes, company documents, reviews and summaries, as well as our views, were in the background in each new interview.

Finally, to build up the view of the board of directors we based ourselves on the documentary data produced/validated by this group of top level managers (see Table 1), along with public declarations made by these directors regarding the introduction of management accounting innovations. We also looked at messages that the board of directors disseminated throughout the organization, and

to some messages sent to managers of the company's organizational areas. Some of these messages were sent (or reinforced) via e-mail and, hence, we had access to them.

Data analysis in this study was an interactive process and was conducted in three steps (Miles and Huberman, 1994). Firstly, data collected from interviews, written documents, notes, etc., was coded and grouped by common themes, and then categories were formed with similar themes. The aim here was to give order and meaning to the data collected. Secondly, data was organised and displayed in graphs and other formats in order to identify relations within the collected data. Finally, conclusions were drawn and verified. In general, the vast amount of collected evidence allowed us to adopt a longitudinal perspective on the processes of management accounting innovation (exploration and exploitation), and on the balance between both processes. We could also look closely at the management accountants, including the conflicting roles they assumed while managing those processes.

4. Field study

4.1. Case setting – brief overview

Five general aspects of Post's case provide an overview of the setting under study. **Firstly**, the company was faced, from the late 1990s onwards, with an increasingly uncertain and competitive business context that shook the relative stability of previous years. This change in the business context of the company was neatly portrayed in the following message of the chairman of Post in the External (audited) annual report of 2001:

“The paradigm of postal business has changed. The process of deregulation will continue, the pace of electronic substitution will tend to widen, the major international operators will intensify competition for relevant strategic positions, and will increase the tendency for convergence in postal business”.

All of these had been seen as new challenges for the Post since the late 1990s. Of the four markets in which Post operates (see above), the most important one is mail, followed by the parcels and express mail markets. As a result of the changes that took place in the postal sector, Post has faced increasing competition in these markets. The first major change regarded the process of deregulation that took place after 2000, the year in which the European Community postal services opened up to competition. Because Post had the concession for the universal postal service in Portugal, it had operated partially as a regulated monopoly company. However, the ongoing process of deregulation diminished the protected business areas and new operators have emerged. As a result,

there has been an increase in competition by private operators, chiefly in urban areas and in the highly profitable postal business. A second major change was concerned with new technologies that have had a significant impact on the postal sector. Indeed, e-mail and text messaging have become major means of communication. To a great extent, these were (and still are) replacing terrestrial mail, the traditional core business of Post. Consequently, Post has adapted by offering new products and services (e.g. hybrid mail, digital certification, e-government services, e-logistics, and reverse hybrid mail).

A **second relevant aspect** of the case is that Post was – up until very recently – a public sector organization and, as a consequence, political issues have had a strong impact on the organization. In Portugal, after the 1974 Revolution, moderate ‘central’ political parties – the Social Democrat Party (centre-right) and the Socialist Party (centre-left) – have been in power, either individually or in coalition with a smaller party. When the political party/family in government changed, the board of directors would also change. Usually, these periodic changes also led to the replacement of numerous first-line managers. Table 4 summarizes the various political changes in Portugal up until 2005. It shows that after a period of political stability in which the centre-left party remained in power for a relatively long time (1995–2002), the centre-right party assumed power. This took place immediately before our early visits to the organization, in July 2002, when a new board of directors had been recently appointed for a three-year period, and this new board nominated eleven new first-line managers and replaced fourteen of the previous first-line managers.

The PCO managers, however, remained. Indeed, the three (second-line) managers of these departmental areas and the head of the PCO had worked very closely for a long period of time, and kept their positions after 2002, which reflects stability. This stability constitutes an **important third aspect** of our story, since our analysis of the evolution of the innovative activities of this department, and the ‘changes in emphasis’ we detected in these activities (see below), were not caused by changes in actors’ characteristics, but rather by the contexts in which the (stable) PCO actors carried out their job.

One important reason for the permanence of the PCO managers in 2002, and a **fourth relevant aspect** of this case, is the strong business partner orientation of the PCO and its image – which the PCO managers sought to strengthen – as an important management support department. Both in the adoption of the two exploratory innovations and in the exploitation of the three existing management accounting systems (see below), the PCO adopted a strategic, forward-looking and collaborative role, much in line with management accounting research that ascribes a business partner oriented role to management accountants (Mouritsen, 1996; Granlund and Lukka, 1998; Burns and Vaivio, 2001; Burns and Baldvinsdottir, 2005; Byrne and Pierce, 2007; Jarvenpaa, 2007; Lambert and Sponem, 2012). For instance, PCO

managers worked closely with potential users in the improvement of the flexibility and quality of information within information systems. They also worked together with the IT area in order to redesign these systems and choose a new and adequate technological platform. The efforts of the PCO managers to act as business partners in the improvement of management accounting practices were also acknowledged by Post's (operational) managers:

“The key performance indicators were debated between the PCO managers and each organizational area. They have done an appreciable and innovative work. For each organizational area, they launched a list of potential indicators. Then, each organizational area accepted or rejected indicators from that list and suggested others”.

Table 4 – Changes in the Portuguese government, boards of directors and first-line managers of the Post from October 1995 to July 2005

a. Changes in the Portuguese government and its consequences in the Post				
Elections for the Portuguese government	Winner Party	Changes in board members	Time of change in boards of directors	Changes in first-line managers
Previous elections	Party X	---	---	---
October 1995	Party Y	4 replaced, 1 stayed	March 1996	5 replaced, 7 new
October 1999	Party Y	1 replaced, 4 stayed	March 1999	3 replaced, 4 new
March 2002	Party X	All 5 replaced	July 2002	14 replaced, 11 new
b. Detailed changes on the board of directors of the Post				
Board members	March 1996–March 1999	March 1999–July 2002	July 2002–July 2005	
Director 1 (Chairman)	Mr. A	Mr. B	Mr. H	
Director 2 (Vice-chairman)	Mr. B	Mr. F	Mr. I	
Director 3	Mr. C	Mr. C	Mr. J	
Director 4	Mr. D	Mr. D(*) and Mr. G	Mrs. K	
Director 5	Mr. E	Mr. E	Mr. L	
(*) In October 2000, Mr. D. was replaced by Mr. G.				

This was a statement by a manager from the human resources area that reveals the attitude adopted by the PCO managers during the implementation processes of the management accounting innovations: exploratory and exploitative management accounting innovations were discussed between the PCO managers and other (operational) managers, with the objective of helping the latter in reflecting about their decision-making processes.

This posture was strongly linked to innovation: on the one hand, the PCO managers engaged in exploratory management accounting innovations, which were presented as means to meet new challenges in the postal sector. On the other hand, the PCO managers also engaged in exploitative management accounting innovations, apparently with the goal of capturing the ongoing benefits of historically rooted efficiencies (Smith and Tushman, 2005), thus contributing for Post's success. Thus, and in general, it gradually became evident to us that the PCO managers were following a business partner oriented role, which was inextricably linked with a balanced pursuing of exploratory and exploitative management accounting innovations.

The previous is linked to a ***fifth important aspect*** of the case: it was patent to us that the exploratory and exploitative innovation processes in which the PCO managers were engaged were being, and had been, conducted in ambidextrous manner. PCO managers adopted an exploratory and exploitative posture simultaneously and in a balanced way. Their search for exploratory management accounting innovations did not aim to replace existing management accounting systems and practices in Post. PCO managers clearly saw exploratory management accounting innovations as complementary to improvements in the exploitation of existing systems and practices. Different, if interdependent, information needs and types of knowledge were at stake. Although we studied Post in a period of successive - external and internal - changes, and we could identify different 'stages' in our story, this does not mean that innovation processes were drastically altered or revolutionized between these stages.

However, although exploration and exploitation of management accounting innovations in Post were conducted simultaneously and interdependently, and were balanced through an ambidexterity mechanism, we found differences in the way this balance was achieved through time. We could indeed sense shifts in the balance established between an intensification of ongoing processes of exploration or the triggering of new ones, and an intensification of ongoing processes of exploitation or the triggering of new ones. This is the meaning of the expression 'Innovation Emphasis' that we will explore in subsequent sections. We start by analysing the period 1996-2002, highlighting some changes that took place throughout this period. Then, we analyse the period 2002-2005, which was coincident with the time of our visits to the organization. The description is accompanied by a discussion of the changing balance between exploration and exploitation espoused by the PCO managers through time. Table 5 encapsulates the key observations of our case, and the theorization we conducted on the basis of these observations, and frames the discussion below.

Table 5 – Case key observations and theorization

Situation	Period (in Post's case)	Innovation emphasis	
Internal motion ⇒ External stability (business, legal); ⇒ Internal change (management, organizational structure).	From 1996 to 1999	Ambidextrous innovation processes, with likely emphasis on exploitation.	Innovation intensity and emphasis depend on actors' (change promoters) strategies of construction of a business partner role, which take in consideration: ⇒ Available resources; ⇒ Risk; ⇒ Knowledge distance.
External motion ⇒ External change; ⇒ Internal stability.	From 1999 to 2002	Ambidextrous innovation processes, with likely emphasis on exploration.	
Turmoil ⇒ External change; ⇒ Internal change.	From 2002 to 2005	Ambidextrous innovation processes, with a more intensive balancing between exploitation and exploration.	

4.2. The situation before 2002: from 'internal motion' to 'external motion'

From the very early visits to Post, we found a set of management accounting systems that were consolidated in the organization. Indeed, in 1995, Post had adopted a so-called 'Executive Information System (EIS)' whose aim was to provide managers with reports including financial information on costs, investments, sales and human resources. In 1995 and before, the EIS was an exploratory innovation as it aggregated information from a number of autonomous information systems (both operational and accounting systems) and displayed the information in different ways. Post managers had to learn how to make use of the EIS potentialities. The diffusion and consolidation of the EIS in Post, strongly championed by the PCO managers, continued in the following years, something that was encouraged by the incoming board of directors in March 1996.

The EIS reports enabled users to view information in different formats and periods of time, and along various dimensions: cost centres, product families, projects, and organisational areas. The EIS updated information at the end of the first fortnight of each month and provided the above information (online) to about three hundred people in Post. In addition, a paper report arrived on the managers' desks. The report included planned and actual figures, as well as variances. In the monthly control meetings, members of the board of directors, the head of the PCO and the other first-line managers compared actual figures with budgeted ones, and applied a management-by-exception principle on the basis of the fixed budgetary figures. Previous year's figures were also analysed. Also, these monthly control meetings involved the analysis of achievements with respect to planned initiatives and investment levels. Connected with the EIS, other man-

agement accounting tools provided information for control and decision making: both the budget-control and the activity plan-control were of special relevance, not only because the EIS was largely dependent on both of them but also because the annual activity plan and the budget were key elements in the control process at Post. All of these management accounting tools were managed by the PCO.

Moreover, the board of directors that entered the company in 1996 was a strong supporter of investments in information systems. The majority of the members of this board continued in place until July 2002. During the period 1996-2001, Post implemented many 'operational' information systems to support the decision-making processes, as reflected in the 'Post information systems evolution report'. Those 'operational' systems were key information sources of the EIS and the other management accounting systems, and thus implied continuous refinements in these later systems, i.e. its exploitation.

By the end of the 1990s, the processes of innovation involved in the development of the previous management accounting systems were relatively stabilized. The EIS had been an important innovation in Post, one in which the PCO department had been strongly involved, and was now accepted as a solid information basis on which the management of the company rested. Particularly, the EIS was now seen as fundamental by the managers of the business areas. This is well illustrated by the following statements:

"An information system that came to revolutionize all communicating vessels between areas to a more appropriate management control was really the emergence of the EIS." [A manager from the operations business area]

"The main source of information is the EIS. In addition, there is a monthly report on the company's business. And, occasionally, there are other reports that are issued. But currently, and in the last years, [the most relevant system] is the EIS". [A manager from the commercial business area]

"In managing the current day-to-day the EIS is the 'sovereign' source. That's where we have to go to get the information to assess the performance of the products". [A manager from the marketing business area]

Probably the internal prestige of the PCO department and its managers rested on the success of the EIS as a rather 'operational' tool, clearly able of supporting the business activities in much streamlined fashion. Indeed, the EIS and the associated management accounting systems (e.g. cost information, budgeting) were fitting in a time in which the external context of the organization was stable and competition was virtually non-existent. Regarding management accounting itself, it may be noted that rather than a change in the types of information being provided - indeed, these were pretty much the same from the outset - there



was a change in the way it was produced, provided and analyzed. Thus, it can be argued that the concern of the PCO department was mostly exploitative in the period 1996–1999 and no radical, exploratory, innovations emerged throughout this time.

Such exploitative innovation emphasis was due to several factors. Firstly, the availability of resources: this was a strong economic period in Portugal, and the new board that entered the company in 1996 wanted to have an impact on the organization and was a strong supporter of investments in information systems. Of course, such investments were crucial for the benefits of the EIS to be deepened and widened throughout the organization. Secondly, the newly appointed PCO managers also wanted to have an impact, and their role as champions in the EIS implementation was – as we saw – an important factor for their acceptance and prestige within the organization. In short, they adopted a strong strategic posture in order to consolidate their position in the organization. Thirdly, and linked to the previous factor, the PCO managers preferred to conduct innovation on the basis of proximate knowledge in order not to disturb the normal run of operations, and also in order not to risk existing practices, particularly the use diffusion of the EIS. The focus on exploitation was thus preferable and, it may be argued, it was also sufficient in a context of external stability (see Table 5).

However, by the late 1990s, the adoption of new management accounting practices was increasingly envisaged as necessary, because of the aforementioned changes in the postal sector. This was the time when these changes were announced, and a sense of urgency emerged in Post. Top level management aimed to prepare the company for the upcoming changes in a near future, as encapsulated in the following statement made by a PCO manager:

“The great speech line at that time was to prepare the company for the future. This meant to prepare the company for the full liberalization of the postal services... our monopoly will be increasingly small and the company also has to have another dynamic... it was always a speech ‘for the future’”.

The situation was in fact changing into one that can be described as ‘external motion’. PCO managers and other (operational) managers in Post were obviously concerned about the new business environment and about the performance of the company in upcoming years. The PCO managers initiated their search for distant knowledge. By the late 1990s, consultancy firms were advising the adoption of the balanced scorecard (BSC), and the PCO managers decided to investigate the potential of this tool for Post. They did so in several ways: receiving training on how a BSC could work in practice; carefully analysing advices of consultancy firms for the adoption of a BSC; and triggering internal discussions about the potential usefulness of the BSC for Post. As a result of this learning process, the PCO managers eventually defended the adoption of key performance

indicators as means to monitor the organisational areas at the top level of management. In August 2001, for instance, the PCO included the KPI system in the strategic information systems plan for the years 2002–2004. In this plan, the PCO managers explicitly advised for the adoption of this management accounting innovation, seeing it as a way of responding to the new competitive challenges in the postal sector industry.

However, during the second semester of 2001, a consultancy firm was hired with the purpose of changing the company's strategic orientation, from a production one to a market one. The consultants of this firm advised the board of directors and the PCO to introduce income statements (IS) for the business areas and to postpone the adoption of the KPI. They considered that the determination of profitability by segments (products and markets) was more pressing. The board of directors decided, with the accord of PCO managers, to give priority to the IS and to postpone the adoption of the KPI. A new learning process for distant knowledge was started by the PCO managers. In a first moment they made use of the cumulative knowledge of the consultants. Together, consultants and PCO managers produced the first IS draft for Post's business areas relationships. Then, in an internal communication memo in December 2001, the board of directors entrusted the PCO managers with the task of developing, during the first semester of 2002, a first prototype of the IS, and of communicating the benefits of its adoption to the other organisational areas.

In general, the late 1990s and early 2000s were a period in which the triggering and intensification of exploration processes were both necessary and facilitated: necessary because of the considerable changes that were taking place in the organization's context, and facilitated because of the relative internal stability resulting from the rather long absence of political change. Resources available, even if scarce, could, during this period, be channelled to exploratory processes and a relative emphasis on these was witnessed in the organization at this time (see Table 5). Soon, however, this situation of internal stability was to be disturbed.

4.3. The situation in 2002–2005: an organization in turmoil

After 2002, Post entered a period that we term 'turmoil'. Indeed, changes in the business context were intensified during this period, when the company started feeling the effects of market liberalization and competition. Simultaneously, internal changes were profound, with the nomination of a new board and the ensuing replacement of numerous top managers (see Table 4), and also with considerable changes in the organizational structure. In this context, and despite the fact that exploratory processes (the IS and KPI) were not discontinued, the search for exploitative processes was also kept, and perhaps intensified, by the PCO department.

When the new board of directors entered the organization in 2002, the PCO managers kept with their purpose of improving exploratory management accounting



practices, including the adoption of the IS and KPI. In an early meeting with the new board of directors, the head of the PCO advocated that ongoing management accounting changes should not be discontinued. She suggested the adoption of the IS, following the prototype that had been previously designed and which had been positively valued by the replaced board of directors. She also suggested the adoption of a KPI system based on the BSC rationale. The new board of directors delegated on the PCO managers the task of reporting current management accounting practices and how those suggested innovations would improve existing practices. The PCO made the most of the Board's openness and, once again, recommended the adoption of both the IS and the KPI system. This recommendation was included in a PCO's internal report to the board of directors in July 2002:

“In the first semester of 2002 the PCO attempted to apply the IS prototype to the organizational areas directly dependent on the board of directors, although without a dedicated software application. [In this prototype] internal transfer prices between business areas [were defined, as well as] some internal transfer prices of services delivered by the shared service areas”.

“[Post should adopt] a key performance indicators system, following a BSC rationale, allowing for the execution of the business strategy according to four perspectives: financial; market / customer; resources; processes / quality service”.

The head of the PCO had several meetings with the members of the board of directors, both individually and in collective meetings – the monthly control meetings – in which other first-line managers were present. In all these meetings she continued to support the adoption of exploratory management accounting innovations, i.e., the IS and KPI. Symptomatically, in the period of our visits these were known as the “PCO's systems” within Post. Apparently, the PCO's efforts were successful: the board of directors was increasingly aware of the potential usefulness of the IS and the KPI, and eventually agreed on the adoption of both management accounting innovations. The IS would be implemented after the new organisational structure was approved (something that occurred in November 2002), and the implementation of the KPI would take place in 2003. These decisions were taken during the discussion of Post's strategic plan and, thus, they were explicitly mentioned in the strategic information systems plan for the years 2003–2005, which was presented in August 2002.

In December 2002, the PCO managers developed a new proposal for business areas relationships in accordance to the new organizational structure of Post. The proposal was included in a document named ‘IS project – a draft for business areas relationships’. The board of directors approved this proposal and formally entrusted the PCO managers to proceed with the implementation of the IS. Immediately after this, first-line managers of other organizational areas received a communication from the head of the PCO informing that:

“The board of directors approved a proposal from the PCO concerning the relationship between the organizational areas, which is to be adopted in 2003 and which will base the income statements of [these] areas (...). The internal transfer prices are going to be used, in 2003, to value the internal services between organizational areas”.

In early March, PCO managers sent a draft of internal transfer prices to the business areas of Post as a point of departure for an in-depth discussion.

Meanwhile, during the second half of 2002, the board of directors contracted a consultancy firm to help them assess and develop the market orientation of Post. The new organizational structure that was approved in November 2002 was already a result of this consultancy work. After that, the consultants proposed a set of coordinated management innovations, including among them a new management control model: a Balanced Scorecard at the Board level. However, the board of directors kept their decision to entrust PCO managers with the exploration of this type of management innovation. Indeed, the key performance indicators and its objectives had already been discussed at a general level between the PCO, the board of directors, and first-line managers, without much detail regarding indicators. A first draft of potential key performance indicators was designed by the PCO managers during the KPI implementation process and, in the beginning of April 2003, was sent to other Post's organisational areas. Indicators were grouped within each perspective and linked to the objectives they served, and possible metrics were advanced.

In general, processes of exploration that were triggered in the mandate of the previous board were continued with the new board. As we saw, this was certainly due to the pressures that were already being felt in Post following the important changes in the business context. However, in the above description one can also sense a strategic stance by the PCO department. By mid-2002, the knowledge and expertise of the PCO managers in dealing with the adoption of the IS and the KPI was clearly recognized by the board of directors and also by other (operational) managers in Post. One important reason for this was the rather dynamic and 'aggressive' posture of the PCO managers at this time, presenting ideas and advancing projects that signalled relevance and competence to the new board.

Of course, this strong position of power by the PCO was not achieved only through exploration. In January 2003, the PCO managers launched a set of management accounting innovations (see Table 6) as an autonomous initiative carried out by the PCO managers. This initiative was formally presented as the 'PCO plan for the development of PCO's projects'. Besides the two exploratory innovations mentioned before (IS and KPI), this initiative involved a set of additional (exploitative) management accounting innovations that had been under discussion in Post between the PCO managers and the managers from other organizational areas: the development of the EIS, the Daily Business Information (DBI) and the Investment Projects Reporting (IPR).

Table 6 – Set of exploratory and exploitative management accounting innovations and their aims

a. Exploratory management accounting innovations and their aims	
Income Statements (IS)	It is a system which will provide monthly income statements by organisational area even for the lower levels of the organizational structure and which will include an internal transfer pricing model.
Key Performance Indicators (KPI)	It is a system which will provide a set of key performance indicators by organisational area on a monthly basis, so it will allow the board of directors to monitor the implementation of the strategic goals of the Post.
b. Exploitative management accounting innovations and their aims	
Executive Information System (EIS)	To move onto a technological platform more flexible and robust, this allows making improvements in the information quality.
Daily Business Information (DBI)	To supply business indicators, allowing the managers to monitor the business evolution on a daily basis.
Investment Projects Reporting (IPR)	To have a software application for reporting the investment projects.

Developments in the EIS can be seen as non-radical management accounting innovations (Emsley, 2005; Abernethy and Bowens, 2005), or as exploitative innovations according to March's (1991) terminology adopted in this paper. As a PCO manager stated:

“We already had an EIS whose technological platform was (...) limiting our current information needs. The new EIS was built up from the existing EIS but we introduced several improvements in information quality”.

Simultaneously, the PCO managers introduced the DBI. As the PCO managers explained to us, the DBI aimed to create a set of relevant daily business indicators. Mostly, it emerged from the information needs of the commercial business area. The (new) first-line manager, as well as the (new) member of the board of directors responsible for this organizational area, both came from the retail bank industry, where they were used to possess online indicators about commercialized services. In Post, they felt that the monthly information produced by the EIS was not timely enough: they wanted to have access to some EIS indicators on a daily basis. Thus, the PCO managers decided, in close collaboration with both the commercial business area and the IT area, to design and implement a DBI system. A manager from the commercial business area told us that:

“[I] started having on-line information about everything that is sold in the shops, something that did not happen before”.

The DBI was a relevant example of a management accounting innovation based on familiar knowledge, which aimed to contribute ‘to do things better’: as such, it was an extension of Post's current knowledge.

Finally, the PCO introduced changes in another existing management accounting system: the IPR. These changes aimed to improve and streamline reporting concerning Post's action plans, in terms of their physical and budgeting execution. As a PCO manager stated:

“Firstly [the investment projects reporting] was done in paper support. More recently it has been done via e-mail, and we want this reporting to be done through a dedicated software application. And the IT area had already such a kind of application to monitor the evolution of their projects. Thus, together, we adapted their application to our needs”.

This is once again an example of the desire ‘to do things better’ based on proximate knowledge, i.e., existing knowledge inside the Post was ‘appropriated’ by the PCO, in order to promote improvements in existing management accounting systems and practices.

In general, the period 2002-2005 was clearly characterized by an intensive balance between the two types of innovation - exploratory and exploitative. Obviously, we identified different time frames involved in the processes of decision to adopt, implementation and usage of each type of innovation. The successive boards of directors showed a much more cautious attitude towards exploratory innovations, and the PCO department also seemed to envisage these as more substantial in scope and reach, and thus deserving more careful consideration in their adoption, implementation and use. This was clearly stated by the head of the PCO:

“(...) the EIS was quicker because [at stake was a] technological platform transference. In the meantime, we took the opportunity to introduce a module for the contractual business... but the concepts were already defined in the existing EIS”.

The decision to improve the EIS was, hence, quick. The same happened with the DBI and the IPR: the DBI was an example of familiar knowledge as it was based on a set of well known indicators produced by the EIS. The key innovation introduced was the frequency of disclosure. The IPR was an example of proximate knowledge as the increments made in this management accounting practice resulted from existing knowledge in the IT area, which was extended to the PCO.

In the case of the IS and KPI, and despite the wide acceptance of these innovations as useful - resistance was not an issue, and operational managers were, as we saw, collaborative in their development - the process was much slower:

“...these [exploratory innovations: IS and KPI] are something that take years because we have to design the systems, to put them to work, and then to start spreading them in the organization... it took years until the EIS was an application too much consulted”.



The initial scheduling of implementation predicted that all innovations would be in place by the end of the first semester 2003. However, an assessment made at the end of June 2003 regarding the degree of execution of the PCO's projects (Document: "Assessment of the implementation of PCO's projects"), was unambiguous: only the exploitative management accounting innovations were ready for use by Post managers. In the end of the period of our study, exploratory management accounting innovations had not achieved their planned aims, which was not the case of exploitative ones. Post managers were not using, in their management activities and on a regular basis, the information provided by the IS and the KPI systems.

As March (1991) pointed out, exploratory innovations involve a higher risk, not least because they involve the mobilization and deployment of knowledge which is more distant than the one used in prior innovation efforts (Benner and Tushman, 2002). Also, changes in the organizational structure and scarcity of resources were important factors behind the delays in the processes involved. Indeed, the development of 'new' management accounting systems was affected by frequent organizational structure changes in Post that took place after 2002. These systems had to be significantly adapted each time there was a new change in the organizational structure, since each change led to a redefinition of existing information aggregation rules. Such redefinitions required PCO personnel with the appropriate skills, something that led to difficulties in PCO's planning of activities. The head of the PCO put it bluntly:

"All the organizational structure reformulations... in terms of budgeting, departments,... that are behind the applications of the management accounting practices, and that are tables of these applications, have to be changed. The rationales have to be adapted to the new organizational structure. This is very time consuming and people within the PCO that develop these processes have to establish and follow priorities".

The scarcity of resources thus demanded the establishment of priorities. And the key priority was the updating of the "traditional" applications. Indeed, these were the applications that supported the decisions of Post managers and that constituted the basis for the monthly control meetings carried out between the board of directors and first-line managers. The most important of those applications was the EIS and this was the major priority for the PCO managers. A second priority concerned those applications that fulfilled Post managers' permanent, more operational, information needs. Only after the previous two priorities were met did the PCO turn their attention to the applications that supported exploratory management accounting innovations. These applications depended on data from the previous ones, and their adaptations were more complex for PCO managers: indeed, these managers were still in a learning process about the IS and KPI, following their learning-goal orientation (Coad, 1999), and the lack of timeliness was still an issue when we concluded our research. Take, for example, the following statements of two business area managers:

“(...) as a rule, [the key performance indicators] should not be presented on a yearly basis. They should be presented on a monthly basis, so that I was able to know, today, how my work relates to the various key performance indicators that are considered by the application, within the four perspectives”.

“The information is out-of-date and only gives a vague impression. If it had a shorter time frame, we would be able to follow how the area is performing and make managerial changes accordingly. Yearly information of key performance indicators doesn’t allow for any amendment to be made”.

In general, the factors that were behind the innovation emphases observed in previous periods (‘internal motion’ and ‘external motion’) were also at stake in the period of ‘turmoil’. Post’s story is one in which a group of management accountants working in the PCO department deployed strategies to grow in the organization, and subsequently to consolidate their position as important business partners. The objectives pursued in the deployment of those strategies in each moment were the key factor in explaining the balance between exploratory and exploitative innovations. Also, it was clear that in pursuing their strategies, management accountants took into account several factors: first of all, and obviously, available resources: these were not infinite, as is the case in most organizations. Also, the consideration of risk was present in the balance established between both kinds of innovations. Closely associated with such risk was the distance to knowledge: innovations that involve access to more distant knowledge are riskier than those that involve less distant one. Finally, and underlying all this, the strategic position of the organization was also key in the unfolding of events.

5. Conclusions and contributions

in this study, we analysed the processes of adoption, implementation and use of a set of management accounting innovations in a Portuguese public sector organization. These processes were managed by a team of management accountants, whose active involvement denoted a business partner oriented posture.

Jarvenpaa (2007) points out that even though the business partner role of management accountants has been documented in a few studies in management accounting literature, little is known about the processes through which this business orientation emerges and evolves. This study contributes to this gap in the literature by providing (longitudinal) evidence that, in Post, the management accountants attempted to increase their position as relevant business partners through the search for exploratory and exploitative management accounting knowledge. Furthermore, in contrast to many innovation studies in management accounting that focus on a single ‘relevant’ (exploratory) innovation as the unit of study, this study contributes to the literature by focusing on the whole



range of exploratory and exploitative innovations developed through a relatively long period of time. In Post, this approach allowed us to better understand the overall work carried out by the management accountants, as it required an analysis of the interactions of these accountants with other groups, boards of directors and managers from the other organizational areas (Lambert and Sponem, 2012). As pointed out by Mouritsen (1996), the accounting department's work results from the interplay between the aspirations and expertise it mobilizes and the responses of top management and line functions to its actions.

Our study also contributes to the management accounting literature with a new perspective on management accounting innovations and their dynamic relation. Firstly, it offers a new conceptualization of management accounting innovations: exploratory versus exploitative. Secondly, it provides evidence that in spite of being conceptually distinct, exploratory and exploitative management accounting innovations could be seen as dynamic, complementary and interdependent, i.e., there was a balance between the two types of management accounting innovations through time. Thirdly, it provides evidence suggesting that exploratory and exploitative management accounting innovations tend to be carried out at the same time in a specific organizational setting, i.e., the balance between the two types of management accounting innovations was achieved through an ambidexterity mechanism (Gibson and Birkinshaw, 2004; Gupta et al., 2006), instead of a punctuated equilibrium mechanism (Gersick, 1991). In Post, the management accountants engaged in both exploitation and exploration management innovations at the same time and did not exclusively promote one or the other, which is in contrast to longitudinal management accounting studies that, focusing on a single 'relevant' management accounting innovation, implicitly admit the punctuated equilibrium mechanism. Fourthly, by analysing ambidextrous management accounting innovation processes under different internal and external contextual conditions, our study provides evidence that innovation intensity and emphasis depend on actors' (change promoters) strategies, which take in consideration available resources, risk and knowledge distance. This finding could be useful for those managers who are, or intend to be, involved in management (accounting) innovation processes. Finally, our study also contributes to the management literature that has addressed the exploration-exploitation model to study innovative activities. It suggests that the accounting knowledge domain is one additional relevant knowledge domain in which a firm can conduct exploratory and exploitative innovative activities.

Nevertheless, this study is not exempt from limitations. Probably of greatest importance, because it limits the generalization of the conclusions, given that it was based on a single case study. Although this research approach is not uncommon in the management accounting literature, and its relevance has been acknowledged by researchers (e.g. Parker, 2012), further case studies are needed to strength our understanding the construction of the business partner role of

management accountants through the balancing of exploratory and exploitive management accounting innovations, both in public and private sector organizations. Another fruitful avenue for further research on the topic could be the study of how the management accounting innovations are balanced by management accountants throughout time.

References

Abernethy, M.A. and Bouwens, J. (2005) Determinants of accounting innovation implementation. *Abacus* 41(3), pp.217-240.

Ahuja, G. and Lampert, C.M. (2001) Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal* 22(6/7), pp.521-543.

Benner, M.J. and Tushman, M.L. (2002) Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly* 47, pp.676-706.

Boumgarden, P., Nickerson, J. and Zenger, T. (2012) Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic Management Journal* 33(6), pp.587-610.

Brown, S.L. and Eisenhardt, K.M. (1997) The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly* 42(1), pp.1-34.

Bruns, W. and Kaplan, R. (1987) Introduction: Field studies in management accounting. In W. Bruns and R. Kaplan (ed.) *Accounting and management: Field study perspectives*, pp.1-14. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Burns, J. and Baldvinsdottir, G. (2005) An institutional perspective of accountant's new roles – The interplay of contradictions and praxis. *European Accounting Review* 14(4), pp.725-757.

Burns, J. and Vaivio, J. (2001) Management accounting change. *Management Accounting Research* 12(4), pp.389-402.

Byrne, S. and Pierce, B. (2007) Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants. *European Accounting Review* 16(3), pp.469-498.

Chenhall, R.H. (2008) Accounting for the horizontal organization: A review essay. *Accounting, Organizations and Society* 33(4-5), pp.517-550.



- Chenhall, R.H. and Langfield-Smith, K. (1998) Adoption and benefits of management accounting practices: An Australian study. *Management Accounting Research* 9(1), pp.1-19.
- Coad, A.F. (1999) Some survey evidence on the learning and performance orientations of management accountants. *Management Accounting Research* 10(2), pp.109-135.
- Danneels, E. (2002) The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal* 23(12), pp.1095-1121.
- Dunk, A.S. (1989) Management accounting lag. *Abacus* 25(2), pp.149-155.
- Emsley, D. (2005) Restructuring the management accounting function: A note on the effect of role involvement on innovativeness. *Management Accounting Research* 16(2), pp.157-177.
- Foster, B.P. and Ward, T.J. (1994) Theory of perpetual management accounting innovation lag in hierarchical organizations. *Accounting, Organizations and Society* 19(4-5), pp.401-411.
- Friedman, A. and Lyne, S. (1997) Activity-based techniques and the death of the bean counter. *European Accounting Review* 6(1), pp.19-44.
- Friedman, A. and Lyne, S. (2001) The beancounter stereotype: Towards a general model of stereotype generation. *Critical Perspectives on Accounting* 12(4), pp.423-451.
- Gersik, C.J. (1991) Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review* 16(1), pp.10-36.
- Gibson, C.B. and Birkinshaw, J. (2004) The antecedents, consequences and role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal* 47(2), pp.209-226.
- Goretzki, L., Strauss, E. and Weber, J. (2013) An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research* 24(1), pp.41-63.
- Granlund, M. and Lukka, K. (1998) Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research* 9(2), pp.185-211.
- Gupta, A.K., Smith, K.K. and Shalley, C.E. (2006) The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal* 49(4), pp.693-706.

Hopper, T. (1980) Role conflicts of management accountants and their position within organisation structures. *Accounting, Organizations and Society* 5(4), pp.401-411.

Jarvenpaa, M. (2007) Making business partners: A case study on how management accounting culture was changed. *European Accounting Review* 16(1), pp.99-142.

Katila, R. and Ahuja, G. (2002) Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal* 45(6), pp.1183-1194.

Lambert, C. and Sponem, S. (2012) Roles, authority and involvement of the management accounting function: A multiple case-study perspective. *European Accounting Review* 21(3), pp.565-589.

Levinthal, D. and March, J. (1993) The myopia of learning. *Strategic Management Journal* 14(1), pp.95-112.

Lewin, A.Y. and Volberda, H.W. (1999) Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science* 10(5), pp.519-534.

Li, C., Lin, C. and Chu, C. (2008) The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. *Management Decision* 46(7), pp.1002-1026.

Malmi, T., Seppala, T. and Rantanen, M. (2001) The practice of management accounting in Finland - A change?. *The Finnish Journal of Business Economics* 5(4), pp.480-501.

March, J. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2(1), pp.71-87.

McKinnon, R. (1988) Reliability and validity in field research: Some strategies and tactics. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 1(1), pp.34-54.

Miles, M. and Huberman, A. (1994) *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. London: Sage.

Mouritsen, J. (1996) Five aspects of accounting departments' work. *Management Accounting Research* 7(3), pp.283-303.

Naranjo-Gil, D., Maas, V. and Hartmann, F. (2009) How CFOs determine management accounting innovation: An examination of direct and indirect effects. *European Accounting Review* 18(4), pp.667-695.



- Nerkar, A. and Roberts, P.W. (2004) Technological and product-market experience and success of new product introductions in the pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal* 25, pp.779-799.
- O'Reilly, C.A. and Tushman, M.L. (2008) Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior* 28, pp.185-206.
- Ohja, A., Brown, J.L. and Phillips, N. (1997) Change and revolutionary change. Formalizing and extending punctuated equilibrium paradigm. *Computational & Mathematical Organization Theory* 3(2), pp.91-111.
- Parker, L.D. (2012) Qualitative management accounting research: assessing deliverables and relevance. *Critical Perspectives on Accounting* 23(1), pp.54-70.
- Paulsson, G. (2012) The role of management accountants in new public management. *Financial Accountability & Management* 28(4), pp.378-394.
- Rosenkopf, L. and Nerkar, A. (2001) Beyond local search: Boundary-spanning, exploration and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal* 22(4), pp.287-306.
- Sathe, V. (1982) *Controller involvement in management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sathe, V. (1983) The controller's role in management. *Organizational Dynamics* 3(11), pp.31-48.
- Shields, M. (1995) An empirical analysis of firms' implementation experiences with activity-based costing. *Journal of Management Accounting Research* 7, pp.148-166.
- Sidhu, J.S., Commandeur, H.R. and Volberda, H.W. (2007) The multifaceted nature of exploration and exploitation: Value of supply, demand, and spatial search for innovation. *Organization Science* 18(1), pp.20-38.
- Simon, H. (1954) *Centralization vs. decentralization in organizing the controller's department: A research study and report*. Pittsburgh: Controllership Foundation Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Institute of Technology.
- Smith, W.K. and Tushman, M.L. (2005) Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science* 16(5), pp.522-536.

Strauss, A. (1987) *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.

Tushman, M.L. and O'Reilly, C.A. (1996) Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review* 38(4), pp.8-30.

Vaivo, J. (1999) Examining "The quantified customer". *Accounting, Organizations and Society* 24(8), pp.689-715.

Van de Ven, A.H., Polley, D.E., Garud, R. and Venkataraman, S. (1999) *The innovation journey*. New York: Oxford University Press.

Vavio, J. (2006) The business controller, non-financial measurement and tacit knowledge. *The Finnish Journal of Business Economics* 2, pp.194-212.

Vavio, J., and Kokko, T. (2006), 'Counting big: Re-examining the concept of bean counter controller', *The Finnish Journal of Business Economics*, 1, pp. 49-74.

Weick, K.E. and Quinn, R.E. (1999) Organizational change and development. *Annual Review of Psychology* 50, pp.361-386.

Yang, T. and Li, C. (2011) Competence exploration and exploitation in new product development: The moderating effects of environmental dynamism and competitiveness. *Management Decision* 49(9), pp.1444-1470.

Yin, R. (2003) *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.



Impacto da Informação Contabilística na Reeleição dos Autarcas Portugueses

Ana Maria Valente da Cunha

Universidade de Aveiro e Universidade do Minho
amcunha@ua.pt

Augusta da Conceição Santos Ferreira

Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro
Centro de Investigação em Contabilidade e Fiscalidade
augusta.ferreira@ua.pt

Maria José da Silva Fernandes

Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
Centro de Investigação em Contabilidade e Fiscalidade
mjfernandes@ipca.pt

Recebido a 11 de fevereiro de 2015; Aceite a 15 de maio de 2015



Resumo

O presente estudo tem como principal objetivo aferir se a informação contabilística tem impacto na reeleição dos autarcas portugueses. Neste sentido partimos do seguinte problema de investigação: **A informação contabilística divulgada pelos municípios tem influência na reeleição dos autarcas portugueses?**. A metodologia de investigação utilizada no estudo é do tipo quantitativa, tendo sido efetuada uma análise multivariada de dados sobre os 308 municípios portugueses, no período compreendido entre 2005 a 2008 (um ciclo eleitoral), com base nos resultados eleitorais do ano de 2009. Os resultados empíricos provenientes da regressão binária logística mostram que alguns indicadores de natureza contabilística têm impacto sobre a reeleição dos autarcas em Portugal, nomeadamente, indicadores da componente da dívida municipal e da componente da contabilidade financeira.

Palavras-Chave: *Accountability*, Informação Contabilística, Municípios, Portugal, Reeleição, Teoria da Agência.

Abstract

This study aims to assess the impact of accounting information on the re-election of Portuguese mayors. In this sense, we start from the following research question: **The accounting information disclosed by the municipalities influences the re-election of portuguese mayors?**. The research methodology used in the study is the quantitative type, having been performed a multivariate analysis of data on 308 Portuguese municipalities, in the period 2005 to 2008 (an election cycle), based on the election results of 2009. The empirical results from the binary logistic regression show that some indicators of accounting nature have impact the re-election of mayors in Portugal, namely, the components of municipal debt and financial accounting.

Keywords: *Accountability*, Accounting Information, Agency Theory, Municipalities, Portugal, Re-election.

1. Introdução

As reformas verificadas na contabilidade pública, fruto do movimento do *New Public Management* (NPM), tiveram o seu início a nível internacional na década de 70 do século passado e caracterizaram-se por incorporar nas organizações do setor público, incluindo o setor das autarquias locais, novas abordagens/práticas de gestão do setor privado, nomeadamente, a descentralização, a focalização nos resultados e na medição do desempenho financeiro. O movimento do NPM está igualmente relacionado com os conceitos de *performance*, economia, eficiência e eficácia.

As mudanças provocadas pelo NPM nas entidades públicas, mais concretamente a nível contabilístico¹, potenciam quer uma melhor qualidade de informação para a tomada de decisão, quer uma maior transparência e responsabilidade (*accountability*) na gestão pública, permitindo que os cidadãos/eleitores obtenham informação sobre como os recursos públicos estão a ser geridos e utilizados pelos gestores públicos (autarcas), e que são da sua responsabilidade.

A contabilidade é um instrumento que permite aos cidadãos/eleitores avaliar a atuação/desempenho dos gestores públicos (autarcas), servindo para comunicar os efeitos económicos inerentes às decisões tomadas pelos políticos (Ingram & Copeland, 1981). Consequentemente, os cidadãos/eleitores poderão vir a ser influenciados no seu sentido de voto, quando o presidente (autarca) em exercício de funções se recandidata a um novo mandato.

A presente investigação visa analisar se a informação contabilística produzida e divulgada pelos municípios portugueses tem impacto sobre a reeleição dos autarcas. Neste sentido, na investigação, colocamos a seguinte questão de partida: **A informação contabilística divulgada pelos municípios tem influência na reeleição dos autarcas portugueses?**

Através de uma análise multivariada de dados sobre os 308 municípios portugueses, para o período compreendido entre 2005 a 2008 (um ciclo eleitoral), e tendo por base os resultados das eleições autárquicas do ano de 2009, os resultados empíricos do estudo, utilizando-se a técnica de regressão logística, mostram que alguma informação contabilística tem influência na reeleição dos autarcas, em Portugal, designadamente, indicadores da dívida municipal e da contabilidade financeira.

Para além da introdução, o presente documento é composto por 5 secções. A secção 2 é dedicada à revisão da literatura, onde abordamos o movimento do NPM, a *accountability* pública, a teoria da agência, bem como apresentamos alguns estudos empíricos que se debruçam sobre a relação entre a informação contabilística e os resultados eleitorais. Na secção 3 apresentamos a metodologia utilizada no estudo, a questão e a hipótese de investigação, bem como o desenho da investi-



gação. Na secção 4 damos a conhecer os resultados empíricos da investigação, e na secção 5 visa apresentar as conclusões do estudo, suas limitações e pistas para investigação futura.

2. Revisão da literatura

2.1. New public management, accountability pública e teoria da agência

O movimento do NPM teve o seu início nos anos 70 do século passado, nos países anglo-saxónicos, com especial enfoque no Reino Unido, apesar de não ser unicamente um desenvolvimento britânico (Hood, 1991). O NPM foi marcante para todo o setor público, uma vez que veio revolucionar o sistema burocrático das organizações públicas.

O NPM pode ser considerado um novo paradigma de gestão pública que assenta num conjunto de princípios inerentes às mudanças organizacionais no setor público (Pillay, 2008). De acordo com Hood (1991), tais princípios consubstanciam-se da seguinte forma:

- gestão profissionalizante;
- normas claras e mensuração da performance;
- maior controlo dos outputs – focalização nos resultados em detrimento da focalização nos procedimentos;
- descentralização;
- maior competição entre as entidades públicas;
- focalização nas práticas de gestão do setor privado;
- maior disciplina e rigor na utilização dos recursos públicos.

A nível mundial, o movimento do NPM assume especial importância quando abordamos as reformas verificadas nas organizações do setor público. Estas reformas vieram ditar novas tendências para as entidades públicas, nomeadamente, a focalização na eficiência, na economia e na eficácia. Os governos passaram a estar mais atentos em recuperar a confiança dos cidadãos e a melhorar a qualidade dos serviços prestados, bem como a controlar e a ser mais rigorosos com as despesas públicas (Araújo, 2001).

Com a introdução de uma nova filosofia de gestão nas entidades do setor público,

a contabilidade pública tem vindo a mudar, sendo que para Hood (1995), as mudanças verificadas ao nível contabilístico relacionam-se com melhores práticas de *accountability* nas organizações públicas.

Segundo Boyne, Gould-Williams, Law, & Walker (2002), o movimento do NPM veio alterar significativamente a essência da *accountability*, trazendo para as organizações do setor público uma nova perceção sobre a *accountability* pública. Isto porque esta nova abordagem tem subjacente a premissa de as entidades públicas aproximarem-se às práticas e procedimentos das entidades do setor privado, e focalizarem-se no processo contabilístico, tendo em vista melhorar a responsabilidade das organizações públicas em termos de resultados. Neste sentido, a contabilidade passou a ocupar um lugar de destaque sobre a nova perceção da *accountability* pública, uma vez que permite maior transparência das contas públicas (Hood, 1995), maior controlo e cumprimento de contratos a nível económico, social e político (Chan, 2003).

As organizações do setor público devem ser cada vez mais *accountable* perante os seus cidadãos/eleitores, sendo a *accountability* um instrumento fundamental ao serviço destes na avaliação que fazem sobre a atuação/desempenho das atividades governamentais.

A *accountability* é construída de forma subjetiva e altera-se com o contexto de cada organização, não existindo unanimidade quanto ao seu significado (Sinclair, 1995). Na sua vertente mais simplista, Sinclair (1995) opina que a *accountability* envolve uma relação, em que as pessoas são chamadas a explicar e a assumir responsabilidades pelos atos que praticam. Neste sentido, Bovens, Schillemans, & Hart (2008:225) definem *accountability* como uma:

“... relação entre um ator e um fórum, em que o ator tem uma obrigação para explicar e justificar a sua conduta, o fórum pode colocar questões e fazer julgamentos e o ator pode enfrentar consequências...”.

Para avaliar as práticas da *accountability* pública, Bovens *et al.* (2008) desenvolveram uma *framework* baseada em três perspetivas distintas: democrática², constitucional³ e aprendizagem⁴. No âmbito da perspetiva democrática⁵, a questão crucial que se coloca é se efetivamente os instrumentos da *accountability* possibilitam ao parlamento, aos cidadãos/eleitores e aos seus representantes o controlo do poder (Bovens *et al.*, 2008), uma vez que os mecanismos da *accountability* devem “...fornecer os princípios democraticamente legitimados (políticos ou outros) com a informação correta, atempada e relevante acerca do comportamento dos seus agentes” (Bovens *et al.*, 2008:233).

Segundo Bovens *et al.* (2008), as ideias subjacentes à perspetiva democrática da *accountability* são concetualizadas no modelo do principal-agente (ou teoria da



agência), modelo que se baseou na experiência do setor privado (Araújo, 2001).

A teoria da agência norteia-se pela premissa de o ser humano é um ser egoísta, age de forma oportunista e atua em benefício próprio. Esta teoria estuda a relação de troca entre o principal e o agente, com vista a clarificar o problema dos custos de transação⁶.

Nas democracias modernas, este modelo encontra-se representado nas relações existentes entre o principal e o agente que, de acordo com Araújo (2001), comportam as seguintes características:

1. informação assimétrica, dado que o agente detém maior informação quanto ao detalhe das tarefas a efetuar, existindo a possibilidade de o agente tirar maiores vantagens;
2. os interesses do principal e do agente são dissemelhantes e, por esta razão, podem entrar em conflito;
3. o principal pode incorrer em custos mais elevados, uma vez que o agente age de forma auto interessada e oportunista.

No âmbito do setor público, e segundo Fernandes, Gomes, & Silva (2012:5), a relação que se estabelece entre o principal (cidadãos/eleitores) e o agente (gestores políticos) gera alguns conflitos de interesse entre ambos, uma vez que gozam de diferentes interesses a diferentes níveis, nomeadamente, “Os políticos maximizam o seu interesse na reeleição, na promoção da carreira e no seu rendimento atual e futuro”, e os cidadãos/eleitores “... maximizam os seus interesses quando o governo produz bens e serviços adequados às suas necessidades”.

As relações existentes entre o principal e o agente revelam-se de extrema importância na análise do processo político e das ações e práticas de gestão governamental, uma vez que essas relações visam promover o desempenho eficiente das funções adstritas ao governo e evitar intervenções erradas do Estado na economia.

Num cenário de democracia, e de acordo com Bovens *et al.* (2008), os cidadãos/eleitores (principal) transferem para os seus representantes – os autarcas (agente) – o seu poder, sendo da responsabilidade do governo a emissão, aprovação e aplicação de leis e políticas públicas. No final do processo político, o agente usa o seu poder, sendo responsável pela cobrança de taxas e impostos, distribuição de subsídios e benefícios, entre outras competências, cabendo ao principal a função de controlar as atividades do agente, responsabilizando-o pela prestação de contas, sendo que os cidadãos/eleitores são chamados a julgar os autarcas pela sua boa ou má conduta que, em regra, ocorre no momento das eleições (Bovens *et al.*, 2008).

No âmbito da teoria democrática, e de acordo com Kramer (1971), o voto é considerado como uma representação de uma tomada de decisão ou de uma escolha racional entre alternativas governativas. Pelo que o principal mecanismo que os cidadãos/eleitores têm para se envolverem no poder político é votar, sendo o direito a votar a capacidade que eles têm para influenciar os resultados das políticas governamentais (Fernandes *et al.*, 2012) e que segundo Solon, Fabella, & Capuno (2009) representam dois mecanismos de *accountability* em democracia.

A questão da racionalidade económica no comportamento dos cidadãos/eleitores nas decisões eleitorais tem sido considerada na literatura da Ciência Política. Segundo Ingram & Copeland (1981), Downs (1957) especificou os pressupostos inerentes à racionalidade económica na votação:

1. os eleitores são motivados pelo interesse próprio económico;
2. os eleitores individuais são os determinantes básicos das decisões políticas;
3. os políticos são motivados pelo desejo de obter e manter o poder; e
4. para ter sucesso, os políticos devem tomar decisões que sejam percebidas por uma aliança dominante de eleitores para o seu autointeresse.

Os cidadãos/eleitores elegem o indivíduo em quem acreditam ser capaz de gerar altos níveis de rendimento (Ingram & Copeland, 1981). A partir do momento que os políticos pretendem ver os seus votos maximizados nas eleições, procuram desenvolver políticas públicas “à medida” dos cidadãos/eleitores, o que influencia os dados contabilísticos ao nível das receitas, das despesas e da dívida, com consequentes reflexos no relato financeiro das organizações públicas (Ingram & Copeland, 1981). Neste sentido, a informação contabilística pode ser considerada “... um veículo para comunicar os efeitos económicos das decisões dos políticos” (Ingram & Copeland, 1981:831).

2.2. Investigação desenvolvida com base na teoria da agência

Os estudos conduzidos no âmbito da teoria da agência identificam os comportamentos dos autarcas relativamente à divulgação da informação financeira, traduzindo a ideia de que essa informação é um indicador que demonstra a sua atuação/desempenho. Os estudos apresentados de seguida avaliam a potencial relação entre a informação proporcionada pela contabilidade e os resultados eleitorais.

Ingram & Copeland (1981), tendo por base 182 cidades dos Estados Unidos da América, no período compreendido entre 1972 a 1977, avaliam a potencial utilidade da informação contabilística para explicar a decisão de voto dos cidadãos/eleitores nas eleições ao nível dos governos locais.



A análise estatística deste estudo é efetuada em duas fases: numa primeira fase, os autores utilizam a análise de *clusters* para distinguirem as cidades em grupos homogêneos, segundo as suas características sociodemográficas. Na segunda fase do estudo, os autores utilizam a análise discriminante múltipla, tendo como objetivo avaliar a relação existente entre os dados contabilísticos e os resultados eleitorais. Os dados contabilísticos considerados na investigação incluem informação disponível nas demonstrações financeiras dos governos locais, agrupados nas categorias: despesas, receitas, dívida municipal e investimentos.

Os resultados desta investigação indicam que “... a pressão financeira e os serviços humanos são preocupações lógicas dos eleitores”, e que “... os autarcas reeleitos demonstram políticas que produzem níveis mais baixos da dívida e níveis mais altos de serviços do que o grupo derrotado” (Ingram & Copeland, 1981:839). Os resultados mostram ainda uma forte probabilidade de os rácios contabilísticos serem um fator discriminante nos resultados eleitorais, desde que os referidos rácios possam medir “... os efeitos das decisões das políticas municipais consistentes com as avaliações dos eleitores” (Ingram & Copeland, 1981:830).

Também ao nível dos governos locais dos Estados Unidos da América, Feroz & Wilson (1994) avaliam a relação existente entre a informação contabilística e os resultados eleitorais, para uma amostra de 220 cidades, com mais de 25.000 habitantes, para o período compreendido entre 1983 a 1985. Os autores partem do pressuposto de que essa relação é maior nas cidades com maior grau de competição política.

No modelo empírico, e utilizando a técnica estatística de regressão *probit*, os autores incluem apenas variáveis contabilísticas financeiras, tais como, caixa ou investimentos (abrangendo obrigações e fundos de seguros), impostos sobre a propriedade, despesas de capital, folha de salários e peso da dívida, uma vez que consideram que “... numerosos fatores podem afetar os resultados eleitorais dos autarcas” (Feroz & Wilson, 1994:165).

Os resultados do estudo de Feroz & Wilson (1994) evidenciam que determinadas variáveis contabilísticas financeiras, tais como, caixa e investimentos em *holdings* e impostos sobre a propriedade, influenciam os resultados eleitorais. Os resultados desta investigação mostram ainda que as variáveis contabilísticas financeiras têm maior importância nas cidades com menor competição política.

Ainda na esfera dos governos locais, para uma amostra de 143 cidades espanholas, com mais de 20.000 habitantes, e para o período compreendido entre 1999 a 2003, a investigação de Brusca & Montesinos (2006) avalia igualmente a relação entre a informação contabilística e os resultados eleitorais. No estudo, a análise estatística é efetuada em duas fases distintas: numa primeira fase, os autores utilizam a técnica de regressão linear múltipla, e testam o efeito das variáveis

explicativas sobre a mudança na percentagem de voto. Nesta fase, os autores constroem dois modelos, nomeadamente, um primeiro para as eleições do ano de 2003, e um segundo modelo para as eleições do ano de 1999. Na segunda fase inerente à análise estatística, os autores repetem o estudo anterior, e utilizam a análise discriminante *stepwise*.

Nos modelos empíricos, Brusca & Montesinos (2006) utilizam rácios contabilísticos com maior representatividade ao nível da gestão orçamental, financeira e económica, tais como, receitas, despesas, endividamento, índices de gestão orçamental e de gestão financeira e económica. Os resultados desta investigação mostram que os resultados eleitorais são influenciados pela informação contabilística, a decisão de voto dos cidadãos/eleitores tem por base a gestão política autárquica, e os rácios de gestão orçamental têm impacto sobre os resultados eleitorais (Brusca & Montesinos, 2006).

Também ao nível dos governos locais, a investigação de Fernandes *et al.* (2012) explora em que medida a informação contabilística influencia o comportamento dos cidadãos/eleitores na reeleição dos autarcas portugueses. A amostra deste estudo comporta 308 municípios, para o período compreendido entre 2005 a 2008.

No modelo empírico, os autores utilizam o método dinâmico de dados em painel, e para testar as hipóteses de investigação, incorporam no modelo algumas variáveis associadas à informação contabilística, como por exemplo, índice de qualidade dos relatórios financeiros, posição no *ranking* global, posição no *ranking* dos rendimentos operacionais *per capita*, posição do rácio dos custos com o pessoal/total dos custos operacionais, posição no *ranking* das receitas executadas/despesas executadas, índice de investimento total e índice de carga fiscal/tributária.

Os resultados do estudo de Fernandes *et al.* (2012) confirmam que a informação contabilística tem influência sobre a decisão de voto dos cidadãos/eleitores, e que a dimensão dos municípios revela-se importante quando se procura explicar as variações na tomada de decisão de voto dos cidadãos/eleitores.

Embora o estudo de Veiga & Veiga (2007) não se basear na teoria da agência, e para o presente estudo, entendemos oportuno apresentar esta investigação, uma vez que o mesmo tem como propósito analisar as escolhas fiscais dos autarcas portugueses durante o ciclo eleitoral.

Para uma amostra de 278 municípios do continente português, no período compreendido entre 1979 a 2001 (6 períodos eleitorais), Veiga & Veiga (2007) testam no modelo empírico, utilizando o método generalizado dos momentos (sistema GMM) para o modelo linear dinâmico de dados em painel, algumas variáveis associadas à informação contabilística, tais como, itens relativos ao orçamento, impostos e despesas, e transferências (totais, correntes e de capital).

Os resultados desta investigação mostram que os autarcas portugueses, nos períodos pré-leitorais, diminuem os impostos municipais, aumentam as despesas municipais e o défice orçamental. Mais, os resultados também mostram que, por um lado, os autarcas aumentam as despesas de capital municipais que têm maior visibilidade para com os cidadãos/eleitores, tais como, despesas inerentes a outras construções, viadutos, arruamentos, obras complementares e viação rural. Por outro lado, as despesas de capital municipais, como por exemplo, material de transporte, maquinaria e equipamento, diminuem nos períodos pré-eleitorais, uma vez que estas despesas não são suscetíveis de serem observadas pelo eleitorado.

Na mesma linha, a investigação de Balaguer-Coll & Brun-Martos (2013) visa determinar o impacto de algumas variáveis inerentes à informação contabilística sobre a probabilidade de reeleição dos autarcas. Assim, para uma amostra de 293 municípios espanhóis, no período compreendido entre 2000 a 2007, e com recurso ao modelo *logit* para dados em painel, os autores testam no modelo empírico as variáveis despesas municipais *per capita* (despesas totais, correntes e de capital), receitas municipais *per capita* (impostos e transferências) e nível de endividamento *per capita*.

Os resultados desta investigação mostram que, quanto maior são as despesas municipais, com incidência para o nível das despesas de capital, maior é a probabilidade de os autarcas serem reeleitos. Este efeito revela-se positivo em anos pré-eleitorais. Também os resultados deste estudo revelam que os impostos *per capita* e o nível de endividamento *per capita* não influenciam a probabilidade de reeleição dos autarcas. Contrariamente, os resultados mostram que um maior nível de receitas municipais - transferências *per capita* - influencia de forma positiva a probabilidade dessa reeleição.

Mais recentemente, os estudos de Nogueira, Tomé, Cordeiro, & Dias (2014) e Tomé, Nogueira, Cordeiro, & Dias (2014), analisam a divulgação da informação contabilística pelos autarcas de 33 municípios portugueses na campanha eleitoral. Os autores procuram indagar se: (1) os autarcas divulgam informação contabilística; (2) que tipo de informação contabilística é divulgada pelos autarcas; e (3) quais os fatores que provavelmente possam influenciar a divulgação da informação contabilística ((Nogueira *et al.*, 2014); (Tomé *et al.*, 2014)).

A amostra circunscreve-se aos municípios de Trás os Montes e Alto Douro, e tem por base as eleições autárquicas do ano de 2013. Os autores utilizam a regressão linear múltipla para a estimação do modelo empírico, e consideram as seguintes variáveis associadas à informação contabilística: receitas fiscais e dívidas a pagar. Os resultados desta investigação evidenciam que os autarcas dos 33 municípios portugueses divulgam informação contabilística, nomeadamente, o montante de investimentos realizados pelos municípios e as dívidas por pagar, tendo como

objetivo final a campanha eleitoral. Outros fatores que parecem ter impacto na divulgação da informação contabilística são: a dimensão do município, o tipo de governação do partido político do autarca e o valor das dívidas a pagar.

3. Metodologia

O presente estudo enquadra-se na abordagem positiva da contabilidade, cujo objetivo abrange a compreensão, a predição e a explicação de práticas da contabilidade já existentes (Riahi-Belkaoui, 2004). Segundo Riahi-Belkaoui (2004), a ideia principal inerente à abordagem positivista da contabilidade tem que ver com o desenvolvimento de hipóteses de investigação sobre determinados indicadores que têm impacto nas práticas contabilísticas, e com o teste empírico sobre a veracidade dessas hipóteses.

Riahi-Belkaoui (2004) refere que o problema fundamental associado a esta abordagem é aferir até que ponto os procedimentos contabilísticos afetam os fluxos de caixa das entidades, e, conseqüentemente, as escolhas efetuadas pelos gestores relativamente aos referidos procedimentos.

A abordagem positiva da contabilidade parte da premissa de os gestores são seres racionais, agem de forma a maximizar a sua utilidade, sendo que a utilidade encontra-se relacionada com a compensação e bem-estar dos gestores; indo de encontro aos pressupostos da teoria da agência. Ou seja, em um ambiente organizacional público, e na presença de uma relação de agência, onde existem conflitos de interesse entre o principal (cidadãos/eleitores) e o agente (autarcas), os autarcas procuram atuar no seu interesse próprio, tendo em vista a maximização do seu bem-estar. O que poderá conduzir aos problemas de agência, sendo que os custos imputados ao principal (cidadãos/eleitores) são os custos de agência. Assim sendo, a contabilidade deverá, por um lado, monitorizar as ações do agente (autarcas) e, por outro lado, reduzir os referidos custos de agência.

3.1. Especificação do problema

As investigações analisadas na revisão da literatura mostram que existe impacto da informação contabilística nos resultados eleitorais. A análise aos artigos científicos permitiu-nos constatar que existem escassas investigações, com enquadramento na teoria da agência, cujo objetivo é aferir a influência da informação contabilística na reeleição dos autarcas.

A reduzida investigação nesta área de estudo tem sido já referida por outros autores, nomeadamente, Fernandes *et al.* (2012) mencionam que, quer a nível internacional, quer a nível nacional, existe pouca investigação que analisa a utilização da informação contabilística pelos cidadãos/eleitores,

como forma de controlar as ações dos autarcas durante os períodos eleitorais. Brusca & Montesinos (2006) reforçam igualmente esta ideia, referindo que os estudos que analisam a relação entre as questões de índole contabilística e os resultados eleitorais são preteridas relativamente àqueles cujo objetivo é analisar as relações entre os dados macroeconómicos e os resultados eleitorais.

Assim, no âmbito do movimento do NPM, e tendo presente que as reformas introduzidas por este movimento na contabilidade das organizações do setor público desencadearam-se há algumas décadas, quer a nível internacional, quer, no caso específico de Portugal, julgamos ser de todo o interesse indagar até que ponto estas reformas surtiram efeito na contabilidade pública, em especial, no setor das autarquias locais, onde se incluem os municípios. Mais concretamente, se a informação contabilística produzida e divulgada por estas entidades tem impacto na reeleição dos autarcas. Então, entendemos que se justifica estudar se a informação contabilística tem influência na reeleição dos autarcas portugueses.

A escolha recai sobre os governos locais, uma vez que na literatura académica se assume que estas entidades encontram-se mais próximas dos cidadãos/eleitores, o que poderá levar a que os autarcas percecionem os cidadãos/eleitores como consumidores, ou seja, consumidores obrigados a pagar impostos municipais, pese embora os consumidores terem o poder de avaliarem a gestão dos autarcas, aquando das eleições autárquicas, e também com a capacidade necessária para substituírem os autarcas quando a sua gestão não é eficiente (Brusca & Montesinos, 2006; Nogueira *et al.*, 2014; Tomé *et al.*, 2014).

Neste enquadramento, e tendo por base os pressupostos da teoria da agência, colocamos o seguinte problema de investigação: **A informação contabilística divulgada pelos municípios tem influência na reeleição dos autarcas portugueses?**

3.1.1. Questões de investigação

Face ao problema a investigar, e ao objetivo do estudo, nomeadamente, aferir se a informação contabilística tem impacto na reeleição dos autarcas portugueses, procuramos dar resposta às seguintes questões de investigação:

1. A informação contabilística sobre gestão orçamental municipal tem influência na reeleição dos autarcas?
2. Se sim, qual a informação que revela essa influência?
3. A informação contabilística sobre dívida municipal tem influência na reeleição do autarca?

4. Se sim, qual a informação que revela essa influência?
5. A informação contabilística sobre contabilidade financeira tem influência na reeleição do autarca?
6. Se sim, qual a informação que revela essa influência?

A resposta às questões de investigação passará pelo teste a uma hipótese de investigação, identificada no ponto imediatamente a seguir.

3.1.2. Hipótese de investigação

No estudo, com vista a responder às questões de investigação, efetuaremos o teste a uma hipótese de investigação, tendo por base a informação contabilística produzida e divulgada pelos municípios portugueses no âmbito da gestão orçamental, da dívida municipal e da contabilidade financeira. Esta informação encontra-se publicamente disponível nos documentos de prestação de contas dos municípios, nomeadamente, no balanço, na demonstração dos resultados, nos anexos às demonstrações financeiras, nos mapas de execução orçamental e no relatório de gestão (nº 2, ponto 2, POCAL⁷), comumente designados por relatórios financeiros.

Segundo o *Government Accounting Standards Board* (GASB), e na esfera das organizações do setor público, os relatórios financeiros constituem um recurso importante que os gestores públicos possuem, uma vez que é através deste tipo de documentos que as organizações comunicam a informação de cariz financeiro aos seus utilizadores (incluindo os cidadãos/eleitores) (GASB, 1987). O GASB acrescenta ainda que a informação contida nos relatórios financeiros constitui uma ferramenta ao serviço dos cidadãos/eleitores que permite, por um lado, avaliar a economia, eficiência e eficácia da gestão pública; e por outro lado, ser a base na tomada de decisão do sentido de voto dos cidadãos/eleitores. Consequentemente a informação poderá influenciar a reeleição dos gestores públicos (GASB, 1987).

Neste enquadramento, colocamos a seguinte hipótese de investigação H_1 :

H_1 : *Em Portugal, a informação contabilística divulgada pelos municípios influencia a reeleição dos autarcas portugueses.*

3.1.3. Definição de variáveis

Face ao objetivo da investigação, nomeadamente, aferir se a informação contabilística tem impacto na reeleição dos autarcas portugueses, e no âmbito da hipótese de investigação: H_1 : *Em Portugal, a informação contabilística divulgada pelos municípios influencia a reeleição dos autarcas portugueses*, a variável dependente a considerar no modelo empírico é a **Reeleição dos Autarcas (RA)**.



A variável **RA** tem por base os resultados eleitorais do ano de 2009, sendo uma variável binária ou dicotômica (*dummy*), que assume o valor um quando os auctarcas são reeleitos e o valor zero no caso contrário.

A seleção das variáveis independentes (ou explicativas) teve por base a análise efetuada na revisão da literatura aos estudos empíricos com enquadramento na teoria da agência. Assim, tendo como principal objetivo identificar as variáveis explicativas exploratórias (adiante designadas variáveis explicativas) a introduzir no modelo empírico, elaborámos um quadro⁸, onde apresentamos as variáveis utilizadas pelos autores dos artigos científicos, bem como a sua forma de cálculo. Além do referido, evidenciamos, sempre que possível, para cada variável estudada, o sinal esperado, o sinal obtido, bem como os níveis de significância dos resultados empíricos obtidos nas investigações.

Na análise à informação vertida no anexo 1 constatamos que, por um lado, os autores centram o seu objeto de estudo nos governos locais de diversos países, nomeadamente, Estados Unidos (Ingram & Copeland (1981) e Feroz & Wilson (1994)), Espanha (Brusca & Montesinos, 2006) e Portugal (Fernandes *et al.*, 2012). O que significa que as investigações são desenvolvidas em diferentes contextos quer a nível político, económico, cultural e social, quer também a nível contabilístico. Por outro lado, constatamos igualmente que os estudos são realizados com algum distanciamento temporal – 1972 a 1977 (Ingram & Copeland, 1981), 1983 a 1985 (Feroz & Wilson, 1994), 1999 a 2003 (Brusca & Montesinos, 2006) e 2005 a 2008 (Fernandes *et al.*, 2012). Assim, investigações desenvolvidas em diferentes contextos e períodos temporais, potenciam diferenças nos resultados obtidos em cada investigação.

Nesta análise, também damos conta que, na generalidade, os autores convertem os números inerentes à informação contabilística em rácios. Segundo Ingram & Copeland (1981), a conversão dos números contabilísticos em rácios permite controlar a variação do tamanho do objeto de estudo.

Na identificação das variáveis explicativas do modelo empírico, para além de termos atendido às variáveis testadas pelos autores dos artigos científicos, também tomámos como referência os indicadores utilizados no Anuário Financeiro.

Neste sentido, e para o efeito, elaborámos a Tabela 1, onde apresentamos a variável dependente e onde descrevemos as variáveis explicativas do modelo empírico, agrupadas em duas componentes – gestão orçamental e dívida municipal. Nesta tabela também apresentamos os sinais esperados⁹ relativamente à associação entre cada variável explicativa e a variável dependente.

Tabela 1 – Descrição da Variável Dependente e das Variáveis Explicativas

Variável	Sinal Esperado	Descrição/Cálculo
Dependente		
RA	---	Reeleição do Autarca (1=sim; 0=não)
Componente – Gestão Orçamental		
DesCompDesCg	+	Despesas comprometidas / Despesas Corrigidas
ExOrCor	+	Excedente Orçamento Corrente = (Despesas Corrigidas - Despesas comprometidas) / Despesas Corrigidas
RecLiquiRecCg	+	Receitas Liquidadas / Receitas Corrigidas
GraIndFin	+	Grau Independência Financeira = Receitas Próprias Cobradas / Receitas Totais Cobradas
GraExecDes	?	Grau Execução da Despesa = Despesas Pagas / Despesas Corrigidas
GraExecRec	?	Grau Execução da Receita = Receitas Totais Cobradas / Receitas Corrigidas
Componente – Dívida Municipal		
DivTRectCob	+	Dívidas Totais a pagar / Receitas Totais Cobradas
JDivTRectCob	+	Juros e outros encargos sobre as Dívidas Totais / Receitas Totais Cobradas
CusDiv	-	Custo da Dívida = Taxa de juro da dívida pública em Portugal
EndivLiq	-	Endividamento Líquido <i>per capita</i>
VarDivLiq	-	Varição da Dívida Líquida <i>per capita</i>
DivRecebCprRectCob	+	Dívidas a Receber Curto Prazo / Receitas Totais Cobradas
DivPgCprDesTComp	-	Dívidas a Pagar Curto Prazo / Despesas Totais Comprometidas
TFundDivT	+	Total Fundos Próprios / Dívidas Totais

Para o caso da componente da **gestão orçamental** e os seus efeitos nos resultados eleitorais, e segundo o ponto 2.3 do POCAL, que define para as autarquias locais a adoção de dois documentos previsionais – o orçamento e as grandes opções do plano – o referido diploma legal estabelece que a execução desses dois documentos deve pautar-se, entre outros, pelo princípio da utilização racional das dotações aprovadas em orçamento. Isto é, as autarquias locais que assumem custos e perdas devem ser capazes de os justificar de acordo com os critérios de economia, de eficiência e de eficácia.

Para além do referido no ponto 2.3 do POCAL, a execução do orçamento deve pautar-se ainda pelos princípios da estabilidade orçamental, da solidariedade recíproca entre níveis da administração, bem como pelo princípio da transparência orçamental (n.º 4, artigo 4.º, Lei n.º 2/2007, de 15 de janeiro¹⁰). As autarquias locais, entre outras exigências inerentes à execução do orçamento, devem pres-



tar aos cidadãos/eleitores informação sobre a sua situação financeira, de forma clara, transparente, rigorosa, e acessível a todos (nº 5, artigo 4º, Lei nº 2/2007, de 15 de janeiro).

Nas variáveis explicativas elencadas na Tabela 1 inerentes à componente da gestão orçamental, para além de termos incluído alguns indicadores já estudados por Brusca & Montesinos (2006), incluímos também outros indicadores constantes do Anuário Financeiro, nomeadamente, grau de independência financeira, grau de execução das despesas e grau de execução das receitas.

O primeiro indicador - grau de independência financeira - mede o grau de independência financeira das autarquias locais, expresso na relação entre receitas próprias e receitas totais.

O Anuário Financeiro considera que as autarquias locais portuguesas possuem independência financeira se as suas receitas próprias representarem, pelo menos, 50% das suas receitas totais (a análise efetuada no Anuário Financeiro tem por base os correspondentes valores cobrados). As conclusões vertidas no referido documento mostram que as autarquias locais de grande dimensão apresentam um grau de independência maior¹¹, comparativamente às autarquias locais de pequena dimensão, onde esse indicador se mostra muito reduzido¹². Pelo que prevemos que a variável grau de independência financeira influencie positivamente a probabilidade de os autarcas serem reeleitos.

Para os indicadores - grau de execução das despesas e grau de execução das receitas - não conseguimos prever o sinal da relação existente entre estas variáveis e a reeleição dos autarcas.

Quanto à dimensão da dívida municipal, os resultados das investigações mostram-se divergentes, nomeadamente, no estudo de Ingram & Copeland (1981), as variáveis explicativas mais relevantes tomadas em consideração pelos cidadãos/eleitores na decisão de voto encontram-se relacionadas com a dívida municipal. Pese embora os resultados obtidos no estudo desenvolvido por Brusca & Montesinos (2006) permitirem concluir que o nível da dívida municipal não é indutor de influenciar a tomada de decisão dos cidadãos/eleitores, logo não influenciando os resultados eleitorais.

Os resultados da investigação de Brusca & Montesinos (2006) vão no sentido de que os votantes tomam em consideração a gestão do orçamento, sendo que as variáveis que se mostram mais significativas no modelo e com impacto sobre os resultados eleitorais são os índices de modificação e de realização das despesas municipais. Pelo que entendemos pertinente para a investigação incluir no modelo empírico a componente da **dívida municipal**.

Para a componente da dívida municipal, a literatura académica assume que os autarcas reeleitos seguem políticas no sentido de diminuir o nível da dívida municipal, com impacto na decisão de voto dos cidadãos/eleitores (Ingram & Copeland, 1981). Isto porque, uma diminuição da dívida municipal, contribui para o aumento da confiança dos cidadãos/eleitores sobre a gestão autárquica, logo, influenciando-os na tomada de decisão sobre o seu sentido de voto, e, consequentemente, na reeleição dos autarcas.

3.2. Delimitação e desenho da investigação

3.2.1. População e amostra

O objeto de estudo da presente investigação é a população constituída pelos municípios de Portugal que, de acordo com o Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses, adiante designado por Anuário Financeiro (Carvalho, Fernandes, Camões & Jorge, 2004; Carvalho, Fernandes, Camões & Jorge, 2005; Carvalho, Fernandes, Camões & Jorge, 2006; Carvalho, Fernandes, Camões & Jorge, 2007; Carvalho, Fernandes, Camões & Jorge, 2008; Carvalho, Fernandes, Camões & Jorge, 2009; Carvalho, Fernandes, Camões & Jorge, 2010; Carvalho, Fernandes, Camões & Jorge, 2011; Carvalho, Fernandes, Camões & Jorge, 2013), perfazem 308.

Para além das motivações já referidas anteriormente, consideramos ainda importante referir que a escolha da população a estudar – os municípios portugueses – se prende com o facto de:

1. os municípios portugueses possuem idêntica estrutura institucional e idênticos instrumentos políticos, possibilitando a construção de um modelo empírico mais consistente, se comparado com uma investigação que considere países e instituições com estruturas institucionais e instrumentos políticos diferentes (Veiga & Veiga, 2007);
2. os municípios portugueses gozarem de autonomia financeira sobre a elaboração, aprovação e modificação dos seus orçamentos, e igualmente sobre a elaboração e aprovação dos documentos de prestação de contas (alíneas a) e b), nº 2, artigo 3º, Lei nº 2/2007, de 15 de janeiro); e
3. a data em que ocorrem as eleições autárquicas ser a mesma para todos os municípios portugueses (Veiga & Veiga, 2007).

A análise centra-se no período temporal entre o ano de 2005 e o ano de 2008, tendo por base os resultados eleitorais do ano de 2009.

Em atenção ao período em análise, não foi possível desenvolver o estudo para a totalidade dos municípios portugueses, porque o cálculo de algumas variá-

veis independentes exigiu informação contabilística em dois anos económicos consecutivos e, em alguns (poucos) casos essa informação não se encontrava disponível. Neste sentido, a amostra estudada para o modelo A, considera 129 municípios para o ano de 2005, 128 municípios para o ano de 2006, 127 municípios para o ano de 2007 e 129 municípios para o ano de 2008; totalizando 513 observações. Para o modelo B, com a introdução de variáveis de controlo no modelo A, a amostra compreende 128 municípios no ano de 2005, 127 municípios no ano de 2006, 126 municípios no ano de 2007 e 128 municípios no ano de 2008; totalizando 509 observações. Para o modelo C, a amostra é idêntica à amostra do modelo B. Para o modelo D, a amostra inclui 116 municípios no ano de 2005, 127 municípios no ano de 2006, 125 municípios no ano de 2007 e 127 municípios no ano de 2008; totalizando 495 observações.

3.2.2. Descrição e recolha de dados

Os dados que utilizámos nesta investigação respeitam à informação contabilística disponível nos documentos de prestação de contas dos municípios portugueses, no período compreendido entre 2005 a 2008, os quais foram cedidos pelo Centro de Investigação em Contabilidade e Fiscalidade do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave. Assim, o cálculo de variáveis independentes no modelo empírico teve por base a informação extraída das demonstrações financeiras dos municípios portugueses, nomeadamente, o balanço e a demonstração de resultados, bem como os mapas de execução orçamental, e encontram-se expressas em euros.

A recolha de dados referente aos resultados eleitorais do ano de 2009¹³ teve por base a informação disponível na página eletrónica da Direção Geral de Administração Interna em <http://www.dgai.mai.gov.pt/?area=103&mid=001&ssid=003&ssid=003>.

Quanto ao número de habitantes em Portugal, tivemos por base a informação contida na página eletrónica do Instituto Nacional de Estatística, disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0003182&selTab=tab0.

A análise estatística dos dados recolhidos foi efetuada com recurso ao *software* estatístico, denominado Gretl, versão 1.9.8.

3.2.3. Modelo empírico e procedimentos estatísticos

De forma a analisar se a informação contabilística tem impacto sobre a reeleição dos autarcas portugueses, no presente estudo, efetuámos uma análise multivariada de dados. Para o período em análise – 2005 a 2008 – e considerando os resultados eleitorais do ano de 2009 (um ciclo eleitoral), utilizámos a metodologia de regressão *logit*, com dados *cross-section*. Assim, o modelo empírico vem expresso na seguinte equação:

$$RA_{it} = \beta_0 + \beta_1 X1_{it} + \beta_2 X2_{it} + \beta_3 X3_{it+\dots} + \beta_n Xn + e_{it}$$

para $i = 1, \dots, 308$ e $t = 2005, 2006, 2007, 2008$

onde:

RA – reeleição dos autarcas para as eleições de 2009;

i – observações para cada município considerado na amostra;

t – observações para cada ano;

$\beta_0 \dots \beta_n$ – coeficientes estimados;

$X1 \dots Xn$ – variáveis explicativas (cada um dos indicadores inerentes à informação contabilística);

e – erro.

Para estimar o modelo empírico, utilizámos a técnica de regressão logística para avaliar a variável dependente *dummy* RA_{it} e o nível de significância de cada uma das variáveis explicativas¹⁴ de natureza contabilística consideradas no modelo.

Numa primeira fase do estudo empírico, partimos de um modelo – ao qual denominámos modelo base – composto pelas variáveis explicativas – componente da gestão orçamental e componente da dívida municipal. Posteriormente, no modelo base, introduzimos algumas variáveis de controlo, sendo que na última fase do estudo empírico, introduzimos ainda variáveis explicativas associadas à componente da contabilidade financeira.

4. Resultados empíricos

4.1. Estatísticas descritivas

Para as variáveis consideradas no modelo empírico, identificadas na Tabela 1, apresentamos no Quadro 1 as respetivas estatísticas descritivas para a variável dependente e para as variáveis explicativas.

**Quadro 1 – Estatísticas Descritivas das Variáveis Estudadas**

Descrição	N	Média	Desvio Padrão
RA	513	0.791	---
Componente – Gestão Orçamental			
DesCompDesCg	513	0.818	0.114
ExOrCor	513	0.182	0.114
ReLiquiRecCg	513	0.649	0.139
GrIndFin	513	0.304	0.186
GraExecDes	513	0.585	0.140
GraExecRec	513	0.642	0.135
Componente – Dívida Municipal			
DivTRecTCob	513	0.840	0.575
JDivTRecTCob	513	0.027	0.026
CusDiv	513	3.501	0.782
EndivLiq	513	659.543	674.653
VarDivLiq	513	64.404	594.843
DivRecebCprRecTCob	513	0.068	0.132
DivPgCprDesTComp	513	0.214	0.188
TFundDivT	513	6.993	16.377

Pela análise ao Quadro 1, podemos verificar que, em média, 79,14% dos autarcas portugueses foram reeleitos nas eleições ocorridas no ano de 2009.

Do conjunto dos indicadores referentes à componente da gestão orçamental, verificamos que, em média, 81,8% das despesas municipais encontram-se comprometidas, o que significa que ainda se encontram por comprometer, em média, 18,2%, ou seja, o equivalente à percentagem relativa ao excedente do orçamento corrente.

As receitas liquidadas representam, em média, 64,9% das receitas corrigidas, o que significa que os municípios preveem nos seus orçamentos a arrecadação da receita superior face ao que efetivamente liquidam, o que poderá revelar orçamentos excessivos.

O grau de independência financeira situa-se, em média, nos 30,4%. O que atendendo ao critério considerado no Anuário Financeiro – as autarquias locais portuguesas possuem independência financeira se as suas receitas próprias representarem, pelo menos, 50% das suas receitas totais – fica muito aquém desta percentagem.

Por fim, verificamos ainda que o grau de execução das receitas é, em média, superior ao grau de execução das despesas (64,2% contra 58,5%), o que significa que os municípios portugueses cumprem o estipulado na alínea e) do nº 3.1.1 do ponto 3.1 – princípios orçamentais do POCAL, designadamente, as receitas suportam as despesas, respeitando assim o princípio do equilíbrio orçamental, tendo sempre em linha de conta a otimização dos recursos públicos disponíveis.

Quanto ao conjunto de indicadores referentes à componente da dívida municipal, verificamos que o peso das dívidas totais e os juros e outros encargos sobre estas dívidas é, em média, 84% e 2,7%, respetivamente, das receitas totais cobradas pelos municípios. Em média, a taxa de juro da dívida pública portuguesa situa-se nos 3,5%.

Relativamente ao endividamento líquido, os resultados das estatísticas descritivas, mostram que, em média, esse endividamento situa-se nos 659,54€, por habitante, sendo a variação da dívida líquida, por habitante, em média, de 64,40€ (portanto, uma variação positiva).

As dívidas a receber de curto prazo representam, em média, 6,8% das receitas totais cobradas pelos municípios, sendo que, em média, as dívidas a pagar por estas entidades representam 21,4% das despesas totais comprometidas. Os fundos próprios dos municípios representam, em média, 699% das suas dívidas totais.

4.2. Diagnóstico de multicolinearidade

Após termos efetuado a análise das estatísticas descritivas, e antes de procedermos à análise dos resultados inerentes à regressão logística, efetuamos a avaliação da multicolinearidade, ou seja, diagnosticamos se as variáveis explicativas se encontram fortemente correlacionadas entre si. Isto porque a existir essa associação, a análise ao modelo empírico de regressão ajustado poderá estar comprometida (Maroco, 2007). O diagnóstico de multicolinearidade foi efetuado com recurso à análise da matriz de correlações bivariadas entre todas as variáveis do modelo empírico, sendo os seus resultados apresentados no anexo 2.

Pela análise ao quadro em anexo 2, verificamos que a correlação entre as variáveis explicativas **GraExecDes** e **RecLiquiRecCg** é de 0.8481, entre as variáveis **GraExecRec** e **GraExecDes** é de 0.8627, entre as variáveis **GraExecRec** e **RecLiquiRecCg** é de 0.9870, e entre as variáveis **DivPgCprDestCom** e **DivTRecTCob** é de 0.7685. Estes resultados evidenciam que as referidas variáveis encontram-se fortemente¹⁵ correlacionadas entre si, pelo que, tal é indicativo de que existem problemas de multicolinearidade¹⁶, sendo conveniente eliminar algumas delas da análise. Deste modo, excluímos da análise as variáveis independentes **RecLiquiRecCg**, **GraExecDes** e **DivTRecTCob**. A variável independente **ExOrCor** foi igualmente excluída do modelo, uma vez que se mostra com colinearidade exata.

Após termos eliminado as variáveis explicativas supra referidas, também analisámos o fator de aumento da variância (VIF¹⁷), e verificámos que o VIF não se mostra com valores iguais ou superiores a 10 (Ryan, 1997), não existindo, por isso, problemas de multicolinearidade.

4.3. Regressão logística

4.3.1. Modelo base

Na presente investigação, e partindo de um modelo base, que passaremos a designar por modelo A, utilizámos a análise multivariada de dados, sendo que o Quadro 2 reflete os resultados da regressão binária logística para este modelo.

Quadro 2 – Resultados da Regressão Logística para o Modelo A

Variáveis	Coefficientes Estimados	Estatística z	p-value	Nível de Significância
Componente – Gestão Orçamental				
DesCompDesCg	0.984	0.831	0.406	
GralndFin	0.826	1.170	0.242	
GraExecRec	0.219	0.180	0.857	
Componente – Dívida Municipal				
JDivTRecTCob	1.429	0.300	0.764	
CusDiv	-0.011	-0.075	0.940	
EndivLiq	-0.000	-1.527	0.127	
VarDivLiq	-3.705	-0.210	0.834	
DivRecCprRecTCob	0.293	0.290	0.772	
DivPgCprDesTComp	0.012	0.015	0.988	
TFundDivT	0.001	0.155	0.877	
constante	0.375	0.375	0.708	
R ² ajustado	-0.0181			
R ² McFadden	0.024			
Teste do rácio de verosimilhanças	Chi-square(10) = 12.498 [0.253]			

*p<0.10

**p<0.05

***p<0.01

Pela análise ao Quadro 2, constatamos que, por um lado, o **R² McFadden** é reduzido, isto é, apenas 2,4% da variável dependente consegue ser explicada pelos valores observados no modelo. Por outro lado, verificamos que não existe uma única variável independente que se mostre estatisticamente significativa no modelo A.

4.3.2. Introdução de variáveis de controlo no Modelo A

Os resultados alcançados no modelo A, e como referimos no ponto anterior, permitem-nos concluir que apenas 2,4% da variável dependente consegue ser explicada pelos valores observados no modelo. Ora, a representatividade das variáveis explicativas constitui um fator importante para explicar a variável dependente, pelo que introduzimos no modelo A as variáveis de controlo: ano pré-eleitoral, dimensão e cor política, e denominamos este modelo como B. A descrição destas variáveis é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 – Descrição das Variáveis de Controlo

Variável	Sinal Esperado	Descrição
Ano Pré-eleitoral	+	Variável <i>dummy</i> que assume o valor um quando o ano é 2008, e zero no caso contrário
Dimensão	+	Variável <i>dummy</i> que assume o valor um para os municípios portugueses de pequena dimensão, e zero para os municípios portugueses de média e de grande dimensão
Cor Política	+	Variável <i>dummy</i> que assume o valor um quando se trata do partido da direita, e zero no caso de se tratar do partido da esquerda

Os estudos que apresentámos na revisão da literatura, a variável **ano pré-eleitoral** apresenta-se relevante para explicar a reeleição dos autarcas, nomeadamente, Brusca & Montesinos (2006) referem que existe maior consistência nos resultados do seu estudo, quando a informação que utilizam tem origem no ano anterior às eleições. Neste sentido, para a variável de controlo ano pré-eleitoral, prevemos um sinal positivo sobre a probabilidade de reeleição dos autarcas portugueses.

Relativamente à variável **dimensão**, prevemos um sinal positivo, uma vez que na investigação de Fernandes *et al.* (2012), os resultados sugerem que o impacto da informação contabilística na decisão de voto dos cidadãos/eleitores encontra-se dependente da dimensão dos municípios.

Por fim, e no que diz respeito à variável **cor política**, os resultados do estudo de Fernandes *et al.* (2012), sugerem que a probabilidade da reeleição dos autarcas encontra-se associada ao partido da direita. Pelo que, para esta variável, também prevemos um sinal positivo.

Numa primeira fase, efetuámos testes estatísticos às variáveis – componentes da gestão orçamental e da dívida municipal – e introduzimos no modelo A as variáveis de controlo de forma individual (uma a uma), e verificámos que o **R² McFadden** vai melhorando à medida que as referidas variáveis vão sendo introduzidas no modelo A¹⁸. Quando testámos as variáveis – componentes da gestão orçamental e da dívida municipal – com todas as variáveis de controlo – ano pré-eleitoral, dimensão e cor política – verificámos que o **R² McFadden** atinge 3,3% – conforme

informação vertida no Quadro 3 – em contraponto com os 2,4% provenientes dos resultados alcançados no modelo A.

Quadro 3 – Resultados da Regressão Logística para o Modelo B

Variáveis	Coefficientes Estimados	Estatística z	p-value	Nível de Significância
Componente – Gestão Orçamental				
DesCompDesCg	1.291	1.073	-2.112	
GranIndFin	0.757	0.864	0.388	
GraExecRec	-0.147	-0.119	0.905	
Componente – Dívida Municipal				
JDivTRecTcob	2.479	0.417	0.677	
CusDiv	-0.013	-0.081	0.935	
EndivLiq	-0.000	-1.886	0.059	*
VarDivLiq	-3.206	-0.180	0.857	
DivRecCprRecTcob	0.321	0.307	0.759	
DivPgCprDesTcom	-0.023	-0.030	0.976	
TFundDivT	0.002	0.272	0.785	
De Controlo				
Ano Pré-eleitoral	-0.058	-0.181	0.856	
Dimensão	0.149	0.444	0.657	
Cor Política	-0.491	-2.112	0.035	**
constante	0.539	0.487	0.626	
R² ajustado	-0.021			
R² McFadden	0.033			
Teste do rácio de verosimilhanças	Chi-square(13) = 17.2594 [0.1877]			

*p<0.10

**p<0.05

***p<0.01

Dos resultados apresentados no Quadro 3, verificamos que, por um lado, a variável **EndivLiq** mostra-se estatisticamente significativa ao nível de significância de 10%, e tem uma influência negativa sobre a variável dependente (sinal obtido igual ao sinal esperado para esta variável). Por outro lado, a variável de controlo **Cor Política** apresenta-se estatisticamente significativa ao nível de significância de 5%, pese embora o sinal obtido para esta variável ser contrário ao sinal esperado (ou seja, a variável **Cor Política** exerce uma influência negativa sobre a variável dependente).

De salientar que nos anteriores testes estatísticos considerámos para o cálculo da variável **GranIndFin**, valores cobrados, isto é, seguimos o instituído no Anuário Financeiro. Contudo, perspetivamos que se a variável **GraIndFin** for calculada de acordo com os correspondentes valores corrigidos, a representatividade das va-

riáveis tenderá a ser maior, e consequentemente o modelo empírico comportará maior robustez.

Neste sentido, e numa segunda fase, tendo também por base o modelo A, efetuámos testes estatísticos às variáveis explicativas e às variáveis de controlo com a variável **GraIndFin** calculada com os respetivos valores corrigidos, passando a denominar este modelo como C. Os resultados da regressão binária logística são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 – Resultados da Regressão Logística para o Modelo C

Variáveis	Coefficientes Estimados	Estatística z	p-value	Nível de Significância
Componente – Gestão Orçamental				
DesCompDesCg	1.337	1.112	0.266	
GraIndFin	0.723	0.600	0.549	
GraExecRec	-0.389	-0.307	0.759	
Componente – Dívida Municipal				
JDivTRecTCob	2.801	0.471	0.637	
CusDiv	-0.009	-0.057	0.955	
EndivLiq	-0.000	-1.978	0.048	**
VarDivLiq	-3.620	-0.204	0.839	
DivRecCprRecTCob	0.320	0.307	0.759	
DivPgCprDesTCom	-0.025	-0.031	0.975	
TFundDivT	0.002	0.266	0.790	
De Controlo				
Ano Pré-eleitoral	-0.068	-0.212	0.832	
Dimensão	0.091	0.279	0.780	
Cor Política	-0.498	-2.133	0.033	**
constante	0.770	0.719	0.472	
R² ajustado	-0.021			
R² McFadden	0.032			
Teste do rácio de verosimilhanças	Chi-square(13) = 16.863 [0.206]			

*p<0.10

**p<0.05

***p<0.01

Da análise ao quadro 4, damos conta que o **R² McFadden** apresenta o valor de 3,2%, mais elevado que nos modelos anteriores (A e B), o que corrobora o anteriormente referido, ou seja, o modelo C comporta maior robustez. A análise do Quadro 4 também permite constatar que a variável **EndivLiq** mostra-se estatís-

ticamente significativa ao nível de significância de 5%, como também a variável de controlo **CorPolítica**. Neste modelo, e à semelhança dos anteriores resultados para os modelos A e B, as restantes variáveis incluídas no modelo C não possuem poder explicativo sobre a variável dependente.

Dado que é expectável que o modelo empírico se torne mais robusto, a partir do ponto seguinte do presente estudo, a análise aos resultados obtidos na regressão binária logística terá em atenção o cálculo da variável **GraIndFin** com valores corrigidos.

4.3.3. Introdução de variáveis explicativas – componente da contabilidade financeira

Nos estudos analisados na revisão da literatura, com base na teoria da agência, apenas Fernandes *et al.* (2012) e Brusca & Montesinos (2006) incluem alguns indicadores referentes à contabilidade financeira, pese embora os resultados da investigação de Brusca & Montesinos (2006) não concluírem sobre a influência desses indicadores sobre os resultados eleitorais.

A investigação de Fernandes *et al.* (2012) mostra a influência de algumas variáveis de índole financeira nos resultados eleitorais, com consequências ao nível da reeleição dos autarcas portugueses. Os autores testam a variável posição no *ranking* global, com vista a medir a situação económico-financeira dos municípios portugueses. Esta variável é composta por 15 indicadores financeiros: passivo *per capita*, liquidez, resultado operacional *per capita*, prazo médio de pagamentos, diminuição de passivos financeiros, custos pessoais/custos operacionais, peso da dívida das instituições de crédito nas receitas de $n-1$, peso da dívida de fornecedores nas receitas de $n-1$, entre outros. Os resultados obtidos neste estudo mostram que a variável posição no *ranking* é estatisticamente significativa ao nível de significância de 1%, e afeta de forma negativa a reeleição dos autarcas.

O POCAL prescreve para as autarquias locais como documentos de prestação de contas, designadamente, o balanço, a demonstração dos resultados e respetivos anexos, sendo estes documentos considerados os mais relevantes na esfera do sistema de contabilidade patrimonial que, de acordo com o n.º 1 do artigo 45.º da Lei n.º 2/2007, de 15 de janeiro, devem constituir uma ferramenta de apoio à gestão autárquica, quer ao nível económico, quer ao nível financeiro.

Neste contexto, considerando o modelo C, e com vista a obtermos resultados mais robustos, introduzimos no modelo, que passamos a designar de modelo D, algumas variáveis explicativas relacionadas com a componente da contabilidade financeira, cuja descrição apresentamos na Tabela 3, incluindo os sinais esperados¹⁹.

Tabela 3 – Descrição das Variáveis da Componente da Contabilidade Financeira

Variável	Sinal Esperado	Descrição/Cálculo
Componente – Contabilidade Financeira		
PassT	-	Passivo Total <i>per capita</i>
LiqGeral	-	Ativo Circulante / Passivo Circulante
ResulOperac	-	Resultados Operacionais <i>per capita</i>
CusPessCusOperac	-	Custos com o Pessoal / Custos Operacionais
VarPassFinan	-	Dívidas de Médio e Longo Prazo _n – Dívidas de Médio e Longo Prazo _{n-1}
PesoDivInstCrRec	-	Peso da Dívida das Instituições de Crédito / Receitas _{n-1}
PesoDivFornRec	-	Peso da Dívida de Fornecedores / Receitas _{n-1}
ImobCapPerm	+	Capitais Permanentes / Imobilizado Líquido
Solvabilidade	?	Fundos Próprios / Passivo
AutFinan	?	Fundos Próprios / Ativo Total
RLE	?	Resultado Líquido Exercício

A investigação de Fernandes *et al.* (2012) mostra a influência de algumas variáveis de índole financeira nos resultados eleitorais, com consequências ao nível da reeleição dos autarcas portugueses. Os autores testam a variável posição no *ranking* global, com vista a medir a situação económico-financeira dos municípios portugueses. Esta variável é composta por 15 indicadores financeiros, tais como, passivo *per capita*, liquidez, resultado operacional *per capita*, prazo médio de pagamentos, diminuição de passivos financeiros, custos pessoais/custos operacionais, peso da dívida das instituições de crédito nas receitas de n-1, peso da dívida de fornecedores nas receitas de n-1, entre outros. Os resultados obtidos neste estudo mostram que a variável posição no *ranking* é estatisticamente significativa ao nível de significância de 1%, e afeta de forma negativa a reeleição dos autarcas. Neste sentido, dado que na presente investigação consideramos alguns destes indicadores incluídos no modelo, com exceção para o prazo médio de pagamentos, prevemos um sinal negativo para essas variáveis (**PassT**, **LiqGeral**, **ResulOperac**, **CusPessCusOperac**, **VarPassFinan**, **PesoDivInstCrRec** e **PesoDivFornRec**).

Também julgamos pertinente analisar a componente patrimonial do imobilizado dos municípios portugueses, e definir a variável imobilizações por capitais permanentes (**ImobCapPerm**), avaliando-se deste modo o grau de cobertura do imobilizado. Para esta variável prevemos um sinal positivo, uma vez que de acordo com a informação recolhida no Anuário Financeiro, o ativo imobilizado (constituído pela rubricas patrimoniais imobilizado corpóreo, imobilizado incorpóreo, imobilizado em curso e bens de domínio público) representa, em média, cerca de 89,86%²⁰ do ativo total dos municípios portugueses. Pelo que perspetivamos que o grau de cobertura do imobilizado seja superior à unidade, o que revela a exis-

tência de fundos de maneiço positivos nessas entidades, e conseqüentemente seja indutor de influenciar a reeleição dos autarcas.

No modelo D, pretendemos igualmente testar a variável solvabilidade (**Solvabilidade**), analisando assim o grau de independência das entidades face aos seus credores, quer no curto prazo, quer no médio e longo prazo. Pelo que, para esta variável, prevemos um sinal positivo sobre a reeleição dos autarcas, ou seja, quanto maior for a capacidade do município em liquidar as responsabilidades assumidas perante terceiros, maior será a sua disponibilidade financeira para fazer face a despesas que sejam perceptíveis pelos cidadãos/eleitores, e, conseqüentemente influenciar a reeleição.

Uma outra variável explicativa a ser testada no modelo empírico inerente à componente da contabilidade financeira é a autonomia financeira (**AutFinan**). Com esta variável analisamos o grau de dependência de financiamentos externos, pelo que se a variável autonomia financeira for inferior a 50%, o município encontra-se na dependência dos seus credores financeiros externos, e, por isso, para este caso, prevemos um sinal negativo da referida variável sobre a probabilidade da reeleição dos autarcas. Não obstante perspetivarmos também um sinal positivo sobre esse grau de probabilidade, caso o indicador se mostre acima dos 50%.

Também considerámos nas variáveis explicativas – componente da contabilidade financeira – o resultado líquido do exercício (**RLE**). Isto porque na investigação de Ferreira *et al.* (2012), os autores concluem que, no período compreendido entre 2002 a 2008, e de forma tendencial, os autarcas portugueses divulgam resultados líquidos positivos mas não muito elevados, tendo em vista sinalizarem a sua competência e o seu desempenho perante os cidadãos/eleitores. Pelo que, para a referida variável, e no caso de os resultados líquidos se mostrarem positivos, prevemos um sinal positivo sobre a probabilidade de reeleição dos autarcas portugueses, sendo que na situação oposta, perspetivamos um sinal negativo.

De salientar que, nesta análise, efetuámos os mesmos procedimentos descritos para o modelo A, nomeadamente, estatísticas descritivas, diagnóstico de multicolinearidade e regressão logística. Também é de salientar que o cálculo da variável **GraIndFin** atende aos correspondentes valores corrigidos (modelo C).

Através da análise ao Quadro 5, e comparando os resultados obtidos para as estatísticas descritivas apresentadas no Quadro 1, concluímos que no que diz respeito às variáveis – componentes da gestão orçamental e da dívida municipal – as estatísticas descritivas apresentam-se muito semelhantes, à exceção dos resultados obtidos para as variáveis **GraIndFin** (30% contra 20,5%), **EndivLiq** (659,54 contra 655,19) e **VarDivLiq** (64,40 contra 70,12).

Quadro 5 – Estatísticas Descritivas para as Variáveis do Modelo D

Descrição	N	Média	Desvio Padrão
RA	495	0.791919	---
Componente – Gestão Orçamental			
DesCompDesCg	495	0.820	0.112
ExOrCor	495	0.180	0.112
RecLiquiRecCg	495	0.650	0.139
GraIndFin	495	0.205	0.144
GraExecDes	495	0.586	0.140
GraExecRec	495	0.643	0.135
Componente – Dívida Municipal			
DivTRecTCob	495	0.840	0.579
JDivTRecTCob	495	0.027	0.026
CusDiv	495	3.523	0.774
EndivLiq	495	655.188	670.184
VarDivLiq	495	70.116	595.910
DivRecebCprRecTCob	495	0.069	0.133
DivPgCprDesTComp	495	0.214	0.187
TFundDivT	495	7.084	16.636
Componente – Contabilidade Financeira			
PassT	495	1415.26	1059.05
LiqGeral	495	0.525	2.141
ResulOperac	495	76.395	204.471
CusPessCusOperac	495	0.386	0.095
VarPassFinan	495	-20623.4	3.141
PesoDivInstCrRec	495	0.477	0.327
PesoDivFornRec	495	0.292	0.292
ImobCapPerm	495	0.842	0.187
Solvabilidade	495	4.148	15.529
AutFinan	495	0.608	0.285
RLE	495	57.579	202.277
De Controlo			
Ano Pré-eleitoral	495	0.256566	0.437
Dimensão	495	0.638384	0.481
Cor Política	495	0.395960	0.490



Do conjunto dos indicadores associados à componente da contabilidade financeira, verificamos que, em média, o passivo total, por habitante, situa-se nos 1.415€, sendo os resultados operacionais, em média, por habitante, iguais a 76,40€. O ativo corrente cobre, em média, 52,5% do passivo corrente dos municípios portugueses. Nestas entidades, em média, os custos com pessoal representam 39% dos custos operacionais, e a variação dos passivos financeiros mostra-se negativa (em média, 20.623€).

Nos municípios portugueses, o peso da dívida das instituições de crédito e dos fornecedores representa, em média, 47,7% e 29,2%, respetivamente, das receitas do ano $n-1$.

Quanto ao grau de cobertura do imobilizado, verificamos que os capitais permanentes representam, em média, 84,2% do imobilizado líquido. Os fundos próprios representam, em média, 414,8% e 60,8%, do passivo e do ativo total, respetivamente, sendo o resultado líquido do exercício, em média, positivo, situando-se nos 57,58€.

Após os resultados obtidos para as estatísticas descritivas de todas as variáveis incluídas no modelo D, efetuámos também o diagnóstico de multicolinearidade. Para o efeito, e com recurso à análise da matriz de correlações bivariadas entre todas as variáveis no modelo, apresentamos os resultados em um quadro no anexo 3.

Pela análise ao anexo 3, os resultados evidenciam existir forte correlação entre as variáveis **GraExecDes** e **RecliQuiRecCg** (0.8473), **GraExecRec** e **RecliQuiRecCg** (0.9873), **GraExecRec** e **GraExecDes** (0.8627), **DivPgCprDesTComp** e **DivTRecTCob** (0.7735), **LiqGeral** e **TFundDivT** (0.8734), **TFundDivT**, **PesoDivFornRec** e **DivPgCprDesTCom** (0.7813), **Solvabilidade** (0.9164) e **TFundDivT** (0.9452), **Solvabilidade** e **LiqGeral** (0.9488) e **RLE** e **ResulOperac** (0.9466). Pelo que indicam a existência de problemas de multicolinearidade. Assim, no modelo D, excluímos as variáveis **GraExecDes**, **RecliQuiRecCg**, **DivTRecTCob**, **DivPgCprDesTComp**, **TFundDivT**, **LiqGeral**, **ResulOperac** e também a variável **ExOrCor**, por se mostrar com colinearidade exata.

Da análise ao VIF, também verificámos que não existem problemas de multicolinearidade (não existem valores superiores a 10).

Neste sentido, no Quadro 6, apresentamos os resultados da regressão binária logística, considerando o modelo D.

Quadro 6 – Resultados da Regressão Logística para o Modelo D

Variáveis	Coefficientes Estimados	Estatística z	p-value	Nível de Significância
Componente – Gestão Orçamental				
DesCompDesCg	0.659	0.451	0.652	
GrIndFin	0.059	0.047	0.962	
GraExecRec	0.304	0.189	0.850	
Componente – Dívida Municipal				
JDivTRecTCob	0.047	0.007	0.994	
CusDiv	0.047	0.274	0.784	
EndivLiq	-3.166	-0.009	0.993	
VarDivLiq	-3.669	-0.192	0.848	
DivRecCprRecTCob	1.234	0.997	0.319	
Componente – Contabilidade Financeira				
PassT	-0.000	-2.216	0.027	**
CusPessCusOperac	-0.533	-0.331	0.741	
VarPassFinan	4.143	1.030	0.303	
PesoDivInstCrRec	0.146	0.281	0.779	
PesoDivFornRec	-0.370	-0.610	0.542	
ImobCapPerm	-0.389	-0.293	0.769	
Solvabilidade	0.003	0.245	0.806	
AutFinan	-0.555	-0.637	0.524	
RLE	0.001	1.394	0.163	
De Controlo				
Ano Pré--eleitoral	0.205	0.573	0.567	
Dimensão	0.231	0.659	0.510	
Cor Política	-0.423	1.683	0.092	*
constante	1.808	1.03	0.304	
R ² ajustado	-0.033			
R ² McFadden	0.0498			
Teste do rácio de verosimilhanças	Chi-square(20) = 25.189 [0.194]			

*p<0.10

**p<0.05

***p<0.01

Da análise da informação vertida no Quadro 6, verificamos que o **R² McFadden** apresenta um valor superior ao verificado no modelo C (4,98% contra 3,2%). Ainda verificamos que, por um lado, as variáveis referentes à componente da gestão orçamental não se mostram estatisticamente significativas, tal como ocorrido no modelo C. Por outro lado, a análise também permite constatar que as variáveis associadas à componente da dívida municipal não se mostram estatisticamente significativas neste modelo, pese embora os resultados obtidos no modelo C, a



variável **EndivLiq** apresentar-se estatisticamente significativa com um nível de significância de 5%.

Quanto às variáveis incluídas na componente da contabilidade financeira, e pela análise aos resultados obtidos no modelo D, verificamos que a variável **PassT** mostra-se estatisticamente significativa ao nível de significância de 5%, e com sinal igual ao esperado (negativo).

A análise ao Quadro 6 permite ainda verificar que a variável de controlo **Cor Política** apresenta-se estatisticamente significativa ao nível de significância de 10%, o que não se verificou no modelo C. Não obstante o sinal obtido (negativo) ser contrário ao sinal esperado (positivo).

No cômputo geral, e considerando o modelo D, os resultados obtidos parecem indicar que alguma informação contabilística tem impacto sobre a reeleição dos autarcas portugueses. Neste sentido, face às questões de investigação: *A informação contabilística sobre gestão orçamental municipal tem influência na reeleição dos autarcas?* e *Se sim, qual a informação que revela essa influência?*, a resposta a esta questão é negativa, ou seja, nenhuma variável referente à componente da gestão orçamental se mostrou estatisticamente significativa, pelo que não tem influência sobre a reeleição dos autarcas.

Do mesmo modo, a resposta às questões de investigação: *A informação contabilística sobre dívida municipal tem influência na reeleição do autarca?* e *Se sim, qual a informação que revela essa influência?* é negativa, isto é, não existe qualquer variável relativa à componente da dívida municipal com poder explicativo sobre a reeleição dos autarcas.

Por último, respondemos às questões de investigação: *A informação contabilística sobre contabilidade financeira tem influência na reeleição do autarca?* e *Se sim, qual a informação que revela essa influência?* de forma positiva, ou seja, apenas a variável **PassT** apresenta-se estatisticamente significativa no modelo D, pelo que tem impacto sobre a reeleição dos autarcas.

Para além da variável **PassT** se ter mostrado com poder explicativo sobre a reeleição dos autarcas, a variável de controlo **Cor Política** também parece influenciar a reeleição.

Não obstante os resultados não terem demonstrado significância estatística para todas as variáveis incluídas no modelo D, algumas variáveis mostram-se potenciadoras de influenciarem a probabilidade de os autarcas portugueses serem reeleitos. Logo, não temos evidência estatística que permita corroborar a hipótese **H₁**: *Em Portugal, a informação contabilística divulgada pelos municípios influencia a reeleição dos autarcas portugueses.*

5. Conclusões, limitações e bases para futura investigação

As reformas inerentes ao NPM constituem uma grande mudança para todas as organizações do setor público, incluindo o setor das autarquias locais. Isto porque, as entidades públicas têm vindo a ser encorajadas a adotar novas abordagens/práticas de gestão seguidas pelas entidades do setor privado, introduzindo novos conceitos relacionados com a gestão, nomeadamente, a *performance*, a economia, a eficiência e a eficácia. Para além destas mudanças, as ideias preconizadas pelo NPM também vieram potenciar diversas alterações a nível contabilístico nas organizações públicas, que se associam a melhores práticas e *accountability* organizacionais.

Neste sentido, a informação contabilística possibilita, por um lado, que os gestores públicos (autarcas) obtenham melhor informação que sirva de apoio à sua tomada de decisão, maior transparência e responsabilidade (*accountability*). Por outro lado, a informação contabilística possibilita aos cidadãos/eleitores maior conhecimento quanto à forma como os recursos públicos estão a ser geridos e utilizados pelos autarcas e que se encontram sob a sua responsabilidade. Assim, a contabilidade pode ser considerada um meio que tem como propósito comunicar os efeitos económicos das decisões dos gestores públicos (autarcas), com consequências ao nível da reeleição dos autarcas.

Na revisão da literatura efetuada aos artigos científicos com base na teoria da agência, os resultados dos estudos permitem concluir que a informação contabilística tem influência sobre os resultados eleitorais. Pelo que partimos do seguinte problema de investigação: **A informação contabilística divulgada pelos municípios tem influência na reeleição dos autarcas portugueses?**

De forma a responder ao problema, colocámos as seguintes questões de investigação: *A informação contabilística sobre gestão orçamental municipal tem influência na reeleição dos autarcas?* e *Se sim, qual a informação que revela essa influência?*; *A informação contabilística sobre dívida municipal tem influência na reeleição do autarca?* e *Se sim, qual a informação que revela essa influência?*; *A informação contabilística sobre contabilidade financeira tem influência na reeleição do autarca?* e *Se sim, qual a informação que revela essa influência?*, e testámos a hipótese de investigação H_1 : *Em Portugal, a informação contabilística divulgada pelos municípios influencia a reeleição dos autarcas portugueses.*

No estudo efetuámos uma análise multivariada de dados sobre as 308 autarquias locais portuguesas, no período compreendido entre 2005 a 2008 (um ciclo eleitoral), com base nos resultados eleitorais do ano de 2009. Os resultados do estudo provenientes da regressão binária logística para o modelo D, apesar de não ter sido obtida significância estatística para todas as variáveis consideradas no modelo, os mesmos mostram que determinada informação contabilística tem impacto sobre a reeleição dos autarcas portugueses, designadamente, a referente



à componente da contabilidade financeira (**PassT**), e a variável de controlo **Cor Política**. Face ao apresentado, e embora tenhamos concluído que alguma informação contabilística influencia a reeleição dos autarcas, não obtivemos significância estatística para outra, logo, não temos evidência empírica que nos permita corroborar a hipótese de investigação.

Neste estudo estamos cientes quanto à existência de limitações, nomeadamente, as seguintes:

- a escassa literatura académica no âmbito da teoria da agência, na qual se enquadra o estudo;
- a abrangência temporal analisada no estudo – período compreendido entre 2005 a 2008, com base nos resultados eleitorais do ano de 2009 – reduz o seu âmbito, pelo que consideramos também uma limitação deste estudo a ausência de uma análise ao período compreendido entre 2009 a 2012, tendo por base os resultados eleitorais do ano de 2013;
- a amostra, ou seja, a não distinção dos municípios portugueses de acordo com a sua dimensão;
- a seleção das variáveis independentes e das variáveis de controlo;
- a definição de apenas uma hipótese de investigação.

Como pistas para futuras investigações, consideramos importante desenvolver uma investigação que considere também o período compreendido entre 2008 a 2012, tendo por base os resultados das eleições autárquicas do ano de 2013, efetuando adicionalmente uma análise comparativa entre os resultados obtidos entre os diferentes períodos temporais estudados (2005 a 2008 *versus* 2008 a 2012).

No âmbito da presente investigação, consideramos igualmente pertinente o desenvolvimento de um estudo que considere a inclusão de outras variáveis independentes de natureza orçamental e patrimonial, da dívida municipal, e da contabilidade financeira.

Uma outra base para investigação futura tem que ver com a categorização dos municípios portugueses de acordo com o critério definido no Anuário Financeiro: municípios de pequena, média e grande dimensão.

No pressuposto de que a informação contabilística influencia a reeleição dos autarcas portugueses, também cremos ser importante investigar, e tendo como propósito as eleições autárquicas, que tipo de informação é efetivamente divulgada pelos autarcas portugueses? Ao estudar que tipo de informação contabi-

lística os autarcas divulgam verdadeiramente, também consideramos relevante investigar se os autarcas agem de uma forma oportunista quando preparam a informação com vista à sua reeleição.

Igualmente seria pertinente desenvolver uma investigação que avalie outros indicadores com influência na reeleição dos autarcas portugueses, designadamente, indicadores de índole social e económica.

Referências bibliográficas

Araújo, J. 2001. O Modelo de Agência como Instrumento de Reforma da Administração. *FORUM 2000 - Reforma do Estado e Administração Gestionária*, ISCSP, Lisboa, 2000:1-14.

Balaguer-Coll, M. & Brun-Martos, M. 2013. El Efecto del Gasto Público sobre las Posibilidades de Reección de los Gobiernos Locales. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 16 (1):74-80.

Bovens, M., Schillemans, T. & Hart, P. 2008. Does Public Accountability Work? An Assessment Tool. *Public Administration*, 86(1):225-242.

Boyne, G., Gould-Williams, J., Law, J. & Walker, R. 2002. Plans, Performance Information and Accountability: The Case of Best Value. *Public Administration*, 80(4):691-710.

Brusca, I. & Montesinos, V. 2006. Are Citizens Significant Users of Government Financial Information? *Public Money & Management*, 26(4):205-209.

Carvalho, J., Fernandes, M., Camões, P. & Jorge, S. 2004. *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2003*.

Carvalho, J., Fernandes, M., Camões, P. & Jorge, S. 2005. *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2004*.

Carvalho, J., Fernandes, M., Camões, P. & Jorge, S. 2006. *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2005*.

Carvalho, J., Fernandes, M., Camões, P. & Jorge, S. 2007. *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2006*.

Carvalho, J., Fernandes, M., Camões, P. & Jorge, S. 2008. *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2007*.



Carvalho, J., Fernandes, M., Camões, P. & Jorge, S. 2009. *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2008*.

Carvalho, J., Fernandes, M., Camões, P. & Jorge, S. 2010. *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2009*.

Carvalho, J., Fernandes, M., Camões, P. & Jorge, S. 2011. *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2010*.

Carvalho, J., Fernandes, M., Camões, P. & Jorge, S. 2013. *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2011 e 2012*.

Chan, J. 2003. Government Accounting: An Assessment of Theory, Purposes and Standards. *Public Money & Management*, 23(1):13-20.

Fernandes, M., Gomes, P. & Silva, C. 2012. Accounting Information and Voter's Behaviour: Empirical Research in Portuguese Municipalities. *Asociación Española da Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), XV Encuentro AECA "Nuevos Caminos para Europa: El Papel de las Empresas y los Gobiernos"*, 106a, Disponível em http://www.aeca.es/pub/on_line/comunicaciones_xvencuentroaeca/cd/106a.pdf.

Feroz, E. & Wilson, E. 1994. Financial Accounting Measures and Mayoral Elections. *Financial Accountability & Management*, 10(3):161-174.

Ferreira, A., Carvalho, J. & Pinho, F. 2012. Earnings Management Around Zero. *Public Management Review*, DOI: 10.1080/14719037.2012.707679.

GASB 1987. Concepts Statement No. 1 of Government Accounting Standards Board - Objectives of Financial Reporting. Disponível em http://www.gasb.org/jsp/GASB/Document_C/GASBDocumentPage?cid=1176160039864&accepted-Disclaimer=true.

Hood, C. 1991. A Public Management for all Seasons? *Public Administration*, 69:3-19.

Hood, C. 1995. The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2/3):93-109.

Ingram, R. & Copeland, R. 1981. Municipal Accounting Information and Voting Behavior. *The Accounting Review*, 56(4):830-843.

Kramer, G. 1971. Short-Term Fluctuations in U.S. Voting Behavior, 1896-1964. *American Political Science Review*:65.

Maroco, J. 2007. *Análise Estatística - com utilização do SPSS 3ª edição*. Edições Sílabo.

Nogueira, S., Tomé, M., Cordeiro, M. & Dias, A. 2014. A Divulgação da Informação Contabilística na Campanha Eleitoral Autárquica: Estudo Exploratório. In *XVI Encuentro Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas - AECA. Leiria (Portugal)*. 25 e 26 de setembro de 2014.

Pillay, S. 2008. A Cultural Ecology of New Public Management. *International Review of Administrative Sciences*, 74(3):373-394.

Riahi-Belkaoui, A. 2004. *Accounting Theory, 5th Edition*. Brendan George, South-Western Cengage Learning, United Kingdom.

Ryan, T. 1997. *Modern Regression Methods*. John Wiley & Sons, Inc., New York.

Sinclair, A. 1995. The Chameleon of Accountability: Forms and Discousers. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2/3):219-237.

Solon, J., Fabella, R. & Capuno, J. 2009. Is Local Development Good Politics? Local Government Expenditures and the Re-election of Governors in the Philippines in the 1990s. *Asian Journal of Political Science*, 17(3):265-284.

Tomé, M., Nogueira, S., Cordeiro, M. & Dias, A. 2014. A Utilização da Informação Contabilística na Campanha Eleitoral Autárquica: Estudo Exploratório nos Municípios de Trás Os Montes e Alto Douro. In *XXIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica "O Contributo da Gestão para a Sustentabilidade das Organizações e da Sociedade"*. Leiria (Portugal). 6 a 8 de fevereiro de 2014.

Veiga, L. & Veiga, F. 2007. Political Business Cycles at the Municipal Level. *Public Choice*, 131:45-64.

Diário da República, I Série, nº 10, 15 de janeiro de 2007, Lei nº 2/2007 - Aprova a Lei das Finanças Locais, revogando a Lei nº 42/98, de 6 de agosto.

Diário da República, I Série-A, nº 44, 22 de fevereiro de 1999, Decreto-Lei nº 54-A/99 - Aprova o Plano Oficial de Contabilidade para as Autarquias Locais.

Diário da República, I Série, nº 169, 3 de setembro de 2013, Lei nº 73/2013 - Estabelece o regime financeiro das autarquias locais e das entidades intermunicipais.

**Anexo 1 – Variáveis Independentes – Âmbito da Teoria da Agência**

Autores	Variáveis independentes	Fórmula de Cálculo/Descrição	Sinal Esperado	Sinal Obtido	Nível de Significância
	Rácios contabilísticos:				
	Combinação de Receitas	Receita própria/Receita total	?		---
		Utilidade líquida/Receita total	?		---
		Encargos totais/Receita total	?		---
		Imposto sobre a propriedade/Receita total	?		---
		Imposto sobre as vendas/Receita total	?		---
	Combinação de Serviços	Despesas correntes/Despesas totais	?		---
		Despesas com a administração financeira/Despesas correntes	?		---
		Despesas de incêndio/Despesas correntes			
		Despesas de saúde/Despesas correntes	?		---
		Despesas de arruamentos/Despesas correntes	?	+	5%
		Despesas de habitação/Despesas correntes	?		---
		Despesas de segurança/Despesas correntes	?	+	5%
		Despesas de bem-estar/Despesas correntes	?	+	5%
		Despesas de saneamento/Despesas correntes	?		---
		Despesas com a administração financeira/Receita total	?		---
		Despesas de incêndio/Receita total	?		---
		Despesas de saúde/Receita total	?	+	5%
		Despesas de arruamentos/Receita total	?		---
		Despesas de habitação/Receita total	?	+	5%
		Despesas de segurança/Receita total	?		---
		Despesas de bem-estar/Receita total	?		---
		Despesas de saneamento/Receita total	?	+	5%
			?		---
Ingram & Copeland (1981)	Relações de Fluxos de Fundos	Despesas totais/Receitas totais			
		Despesas correntes/Receitas totais	?		---
		Receita própria/Despesas totais	?		---
			?		---
	Requisitos da Dívida	Dívida total/Receita total			
		Despesas com juros/Receita total	?		---
		Dívida geral/Receita total	?		---
		Juros sobre a dívida geral/Receita total	?	+	5%
		Dívida de curto-prazo/Receita total	?	+	5%
		Despesas do serviço da dívida/Despesas totais	?	+	5%
		Despesas do serviço da dívida geral/Despesas totais	?		---
		Dívida de curto-prazo/Despesas totais	?		---
		Total de Fundos/Dívida total	?	+	5%
		Despesas com juros/Dívida total	?	+	5%
		Dívida geral/Dívida total	?		---
			?		---

Anexo 1 – Variáveis Independentes – Âmbito da Teoria da Agência (continuação)

Autores	Variáveis independentes	Fórmula de Cálculo/Descrição	Sinal Esperado	Sinal Obtido	Nível de Significância
	Contabilísticas financeiras:				
	Caixa e investimentos (abrangendo obrigações e fundos de seguros)	Caixa e investimentos em milhões de dólares deflacionados pelas receitas totais	-	-	---
	Impostos sobre a propriedade	Proporção das receitas totais a partir dos impostos sobre a propriedade	-	-	10%
	Despesas de capital	Proporção das despesas totais para fins de capital	+ / -	-	---
	Pagamento de salários nas cidades	Proporção das despesas totais para os vencimentos e os salários dos empregados e dos autarcas	+ / -	+	---
Feroz & Wilson (1994)	Peso da dívida	Total do peso da dívida deflacionado pelas receitas totais	+ / -	-	---
	Despesas de saúde	Proporção das despesas totais para os serviços com a assistência médica exceto cuidados hospitalares	+ / -	+	---
	Despesas de bem-estar	Proporção das despesas totais para o bem-estar público	+ / -	+	10%
	Interação da variável Despesas de saúde	Interação da variável Despesas de saúde com a proporção da população com idade por volta dos 65 anos	+ / -	-	---
	Interação da variável Despesas de bem-estar	Interação da variável Despesas de bem-estar com a proporção da população abaixo do nível de pobreza			

**Anexo 1 – Variáveis Independentes – Âmbito da Teoria da Agência (continuação)**

Autores	Variáveis independentes	Fórmula de Cálculo/Descrição	Sinal Esperado	Sinal Obtido	Nível de Significância
Brusca & Montesinos (2006)	Rácios contabilísticos com maior representatividade ao nível da gestão orçamental, financeira e económica:	Receitas por habitante	?		---
		Receitas fiscais por habitante	?		---
		Transferências e subsídios recebidas por habitante	?	+	5%
	Receitas	Impostos diretos por habitante	?		---
		Impostos diretos e indiretos por habitante	?		---
		Despesa total por habitante	?	+	5%
	Despesas	Consumo público por habitante	?		---
		Índice de transferências (transferências recebidas/transferências pagas)	?		---
		Despesa corrente por habitante	?		---
		Despesa de capital por habitante	?		---
		Índice de solvabilidade do orçamento (pagamentos a receber orçamento/obrigações orçamentais)	?		---
	Endividamento	Encargo financeiro/Receitas correntes	?	+	5%
		Endividamento orçamental por habitante	?		---
		Encargo financeiro por habitante	?		---
	Gestão Orçamental	Dívida para as receitas correntes	?		---
		Balanço endividamento por habitante	?	+	5%
		Liquidez	?	+	5%
		Índice de modificação da despesa (total alterações e revisões da despesa/despesas corrigidas)	?		---
		Índice de execução ou de liquidação das receitas (receitas realizadas/receitas orçamentais)	?	+	5%
		Índice de receitas arrecadadas (receitas arrecadadas/receitas totais)	?	+	5%
		Índice de realização ou de liquidação das despesas (despesas realizadas/despesas orçamentais)	?		---
		Índice de pagamentos (Despesas pagas/Despesas totais)	?	+	5%
		Resultado do orçamento	?		---
		Resultado corrigido do orçamento	?		---
	Gestão Económica e Financeira	Excedente do orçamento corrente	?		---
		Resultado do orçamento/Despesa total	?		---
		Orçamento corrigido/Despesa total	?		---
		Resultado financeiro assumido	?		---
		Resultado financeiro	?		---
		Resultado económico	?		---
Resultado financeiro assumido/Receitas totais		?		---	
Resultado financeiro/Receitas		?		---	
Resultado económico/Receitas correntes	?		---		

Anexo 1 – Variáveis Independentes – Âmbito da Teoria da Agência (continuação)

Autores	Variáveis independentes	Fórmula de Cálculo/Descrição	Sinal Esperado	Sinal Obtido	Nível de Significância
Contabilísticas e Financeiras:					
	Índice de qualidade dos relatórios financeiros	Índice que mede a qualidade e a conformidade do relatório financeiro municipal de acordo com os princípios de contabilidade geralmente aceites no sistema de contabilidade do governo local de Portugal	?	+	1%
	Posição no ranking global	Índice que mede a situação económico-financeira dos municípios portugueses (tem por base 15 indicadores)	?	-	1%
	Posição no ranking dos rendimentos operacionais per capita	Índice que posiciona cada município, tendo em consideração os rendimentos operacionais obtidos per capita	?	+	---
Fernandes et al. (2012)	Posição no rácio dos custos pessoais no total dos custos operacionais	Índice que mede o peso dos custos pessoais na estrutura dos custos operacionais.	?	+	---
	Posição no ranking das receitas executadas/despesas executadas	Índice que mede o nível de execução das receitas em relação à execução das despesas	?	+	---
	Índice de investimento local	Índice que toma em consideração as políticas de investimento e despesas com habitação, educação, cultura, infraestruturas, edifícios, transporte, equipamento, etc. (por mil)	?	+	---
	Índice de carga fiscal/tributária	Índice que tem em consideração as políticas fiscais adotadas pelo autarca, e a quantidade total da receita tributária (auto rendimento e transferências do estado)	?	+	---

**Anexo 2 – Diagnóstico de Multicolinearidade para todas as Variáveis**

RA	DesCompDesCg	ExOrCor	RecLiquiRecCg	GraIndFin	
1.0000	0.0740	-0.0740	0.1021	0.0993	RA
	1.0000	-1.0000	0.4394	0.2711	DesCompDesCg
		1.0000	-0.4394	-0.2711	ExOrCor
			1.0000	0.1676	RecLiquiRecCg
				1.0000	GraIndFin
GraExecDes	GraExecRec	DivTRecTCob	JDivTRecTCob	CusDiv	
0.0776	0.0932	-0.0390	0.0058	0.0039	RA
0.4551	0.4258	0.0624	0.0832	0.0646	DesCompDesCg
-0.4551	-0.4258	-0.0624	-0.0832	-0.0646	ExOrCor
0.8481	0.9870	-0.4553	-0.0574	0.1415	RecLiquiRecCg
0.1935	0.1353	0.1259	0.1589	0.0691	GraIndFin
1.0000	0.8627	-0.4534	-0.0162	0.0760	GraExecDes
	1.0000	-0.4838	-0.0743	0.1324	GraExecRec
		1.0000	0.2946	0.0036	DivTRecTCob
			1.0000	0.0425	JDivTRecTCob
				1.0000	CusDiv
EndivLiq	VarDivLiq	DivRecCprRecTCo	DivPgCprDesTCom	TFunfDivT	
-0.1309	-0.0256	0.0423	-0.0558	0.0265	RA
-0.0343	0.0517	0.0796	0.0878	-0.2038	DesCompDesCg
0.0343	-0.0517	-0.0796	-0.0878	0.2038	ExOrCor
-0.5095	-0.0420	-0.0473	-0.4560	0.1591	RecLiquiRecCg
-0.2170	-0.0683	0.2237	0.0358	-0.0877	GraIndFin
-0.4525	-0.0470	-0.0228	-0.4607	0.1181	GraExecDes
-0.5170	-0.0443	-0.0819	-0.4813	0.1698	GraExecRec
0.6812	0.1361	0.1815	0.7685	-0.3271	DivTRecTCob
0.1899	0.0621	0.0960	0.1437	-0.0819	JDivTRecTCob
-0.0031	0.2950	0.0589	-0.0140	0.0216	CusDiv
1.0000	0.1281	-0.1322	0.5535	-0.3378	EndivLiq
	1.0000	-0.0028	0.1058	-0.0433	VarDivLiq
		1.0000	0.1993	-0.0580	DivRecCprRecTCo
			1.0000	-0.2486	DivPgCprDesTCom
				1.0000	TFunfDivT

Anexo 3 – Diagnóstico de Multicolinearidade para todas as Variáveis

RA	DesCompDesCg	ExOrCor	RecliQuiRecCg	GraindFin	
1.0000	0.0588	-0.0588	0.0963	0.0922	RA
	1.0000	-1.0000	0.4425	0.3626	DesCompDesCg
		1.0000	-0.4425	-0.3626	ExOrCor
			1.0000	0.4242	RecliQuiRecCg
				1.0000	GraindFin
GraExecDes	GraExecRec	DivTRectCob	JDivTRectCob	CusDiv	
0.0715	0.0882	-0.0353	0.0010	-0.0071	RA
0.4532	0.4289	0.0555	0.0681	0.0390	DesCompDesCg
-0.4532	-0.4289	-0.0555	-0.0681	-0.0390	ExOrCor
0.8473	0.9873	-0.4571	-0.0637	0.1275	RecliQuiRecCg
0.4158	0.3909	-0.0155	0.1195	0.0777	GraindFin
1.0000	0.8627	-0.4591	-0.0170	0.0601	GraExecDes
	1.0000	-0.4862	-0.0766	0.1176	GraExecRec
		1.0000	0.2969	0.0080	DivTRectCob
			1.0000	0.0317	JDivTRectCob
				1.0000	CusDiv
EndivLiq	VarDivLiq	DivRecCprRecTCo	DivPgCprDesTCom	TFundDivT	
-0.1146	-0.0415	0.0400	-0.0392	0.0312	RA
-0.0305	0.0301	0.0737	0.1052	-0.2090	DesCompDesCg
0.0305	-0.0301	-0.0737	-0.1052	0.2090	ExOrCor
-0.5088	-0.0563	-0.0527	-0.4513	0.1570	RecliQuiRecCg
-0.2a935	-0.0807	0.1669	-0.0594	-0.0433	GraindFin
-0.4552	-0.0578	-0.0266	-0.4587	0.1174	GraExecDes
-0.5167	-0.0588	-0.0877	-0.4771	0.1675	GraExecRec
0.6791	0.1486	0.1819	0.7735	-0.3258	DivTRectCob
0.1965	0.0533	0.0988	0.1466	-0.0826	JDivTRectCob
0.0098	0.2928	0.0556	-0.0081	0.0172	CusDiv
1.0000	0.1613	-0.1357	0.5366	-0.3398	EndivLiq
	1.0000	-0.0023	0.1383	-0.0476	VarDivLiq
		1.0000	0.2026	-0.0583	DivRecCprRecTCo
			1.0000	-0.2501	DivPgCprDesTCom
				1.0000	TFunfDivT
Ano_Pre_eleitor	Dimensao	Cor_Politica	PassT	LiqGeral	
-0.0065	-0.0543	-0.0836	-0.1672	0.0549	RA
0.0136	-0.2736	-0.0448	-0.1553	-0.1395	DesCompDesCg
-0.0136	0.2736	0.0448	0.1553	0.1395	ExOrCor
0.0477	-0.1304	-0.0672	-0.2916	0.1164	RecliQuiRecCg



0.0188	-0.5972	-0.2027	-0.4188	-0.0157	GraIndFin
0.0614	-0.1780	-0.1068	-0.3312	0.0973	GraExecDes
0.0431	-0.0934	-0.0561	-0.2972	0.1241	GraExecRec
-0.0103	-0.1522	-0.0562	0.3432	-0.1568	DivTRecTCob
0.5863	-0.1652	-0.0285	0.1225	0.0165	JDivTRecTCob
-0.1858	0.0079	0.0090	0.0882	0.0224	CusDiv
0.0508	0.2282	-0.1065	0.6375	-0.2187	EndivLiq
-0.0050	0.0465	0.0014	0.1585	-0.0394	VarDivLiq
0.0337	-0.2388	-0.0228	0.0670	0.0051	DivRecCprRecTCo
0.0061	-0.0483	-0.0414	0.2788	-0.1528	DivPgCprDesTCom
-0.0023	0.1265	0.1157	-0.1749	0.8734	TFundDivT
1.0000	-0.0007	-0.0027	0.1479	-0.0011	Ano_Pre_eleitor
	1.0000	0.0677	0.3626	0.0549	Dimensao
		1.0000	0.0240	0.1150	Cor_Politica
			1.0000	-0.1658	PassT
				1.0000	LiqGeral
ResulOperac	CusPessCusO- pera	VarPassFinan	PesoDivInstCrRe	PesoDivFor- nRec	
0.0508	0.0295	0.0581	-0.0319	-0.0809	RA
-0.0854	-0.0982	0.0023	0.0702	0.0476	DesCompDesCg
0.0854	0.0982	-0.0023	-0.0702	-0.0476	ExOrCor
0.0116	-0.1136	-0.0034	-0.1612	-0.5845	RecLiquiRecCg
-0.1091	-0.0687	0.0632	0.0072	-0.1141	GraIndFin
0.0295	-0.1158	0.0253	-0.1620	-0.5990	GraExecDes
0.0338	-0.1041	-0.0106	-0.1797	-0.6124	GraExecRec
-0.0577	0.1710	0.0619	0.6290	0.7071	DivTRecTCob
-0.0878	-0.0393	-0.0661	0.3244	0.1933	JDivTRecTCob
0.0015	-0.0108	-0.0186	0.0320	-0.0138	CusDiv
-0.0432	0.2356	-0.0151	0.5451	0.6134	EndivLiq
-0.0194	0.0256	-0.0435	0.0174	0.0736	VarDivLiq
-0.0211	-0.0737	0.0910	0.0515	0.0801	DivRecCprRecTCo
-0.0214	0.1779	-0.0013	0.2017	0.7813	DivPgCprDesTCom
0.0813	-0.0243	0.0073	-0.2974	-0.2501	TFundDivT
-0.1050	-0.1149	-0.1552	0.0363	0.0117	Ano_Pre_eleitor
0.0572	0.1144	0.0052	-0.0972	-0.0307	Dimensao
0.0705	-0.1726	-0.0499	-0.0566	0.0098	Cor_Politica
-0.0459	0.1257	-0.0152	0.2793	0.3236	PassT
0.2300	0.0572	0.0203	-0.1232	-0.1511	LiqGeral
1.0000	0.5169	-0.0070	-0.0633	-0.0268	ResulOperac
	1.0000	-0.0046	0.0998	0.1559	CusPessCusOpera

	1.0000	-0.0874	-0.0822	VarPassFinan
		1.0000	0.2753	PesoDivInstCrRe
			1.0000	PesoDivFornRec
ImobCapPerm	Solvabilidade	AutFinan	RLE	
0.0503	0.0281	0.0112	0.0925	RA
-0.0463	-0.1468	0.0302	-0.0947	DesCompDesCg
0.0463	0.1468	-0.0302	0.0947	ExOrCor
0.3613	0.0900	0.3085	0.0555	RecLiquiRecCg
0.2405	-0.0370	0.1331	-0.0359	GraIndFin
0.3290	0.0804	0.2895	0.0451	GraExecDes
0.3697	0.0985	0.3165	0.0751	GraExecRec
-0.3629	-0.1991	-0.5325	-0.1053	DivTRecTCob
-0.1026	-0.0289	-0.2376	-0.1226	JDivTRecTCob
0.0001	0.0086	0.0430	0.0001	CusDiv
-0.4300	-0.2252	-0.4900	-0.1227	EndivLiq
-0.0340	-0.0385	0.0696	-0.0105	VarDivLiq
0.0790	-0.0648	-0.0813	-0.0098	DivRecCprRecTCo
-0.4578	-0.1520	-0.3440	-0.0459	DivPgCprDesTCom
0.2871	0.9452	0.3133	0.1561	TFundDivT
-0.0461	-0.0084	0.0068	-0.1264	Ano_Pre_eleitor
-0.0458	0.0904	0.0593	0.0412	Dimensao
0.0219	0.1160	0.0171	0.0879	Cor_Politica
-0.5075	-0.1803	-0.3876	-0.1160	PassT
0.2542	0.9488	0.1573	0.2919	LiqGeral
-0.1052	0.1653	-0.1186	0.9466	ResulOperac
-0.3464	0.0309	-0.3696	0.4964	CusPessCusOpera
0.0797	0.0069	-0.0200	0.0101	VarPassFinan
-0.1237	-0.1872	-0.4704	-0.1349	PesoDivInstCrRe
-0.4815	-0.1513	-0.4141	-0.0573	PesoDivFornRec
1.0000	0.2417	0.7155	-0.0563	ImobCapPerm
	1.0000	0.2306	0.2293	Solvabilidade
		1.0000	-0.0704	AutFinan
			1.0000	RLE

Notas

¹ Com o movimento do NPM, as organizações do setor público passaram a elaborar as suas demonstrações financeiras tendo por base a ótica do acréscimo em detrimento da ótica de caixa.

² A principal ideia subjacente à perspetiva democrática prende-se com o controlo da *accountability* por parte dos cidadãos/eleitores perante os eleitos, bem como a legitimação das atividades do governo. Esta ideia tem como propósito responsabilizar as ações gover-



namentais na esfera democrática.

³ Na perspetiva constitucional, a *accountability* é um instrumento fundamental que permite o equilíbrio do poder, no sentido de evitar o seu abuso e a corrupção.

⁴ A principal ideia inerente à perspetiva de aprendizagem tem que ver com o facto de a *accountability* ser percecionada como um processo de aprendizagem, visando a melhoria da eficácia e da eficiência na gestão do setor público.

⁵ A nossa investigação focaliza-se na perspetiva democrática da *framework* desenvolvida por Bovens *et al.* (2008).

⁶ De acordo com Araújo, J. 2001. O Modelo de Agência como Instrumento de Reforma da Administração. *FORUM 2000 - Reforma do Estado e Administração Gestionária*, ISCSP, Lisboa, 2000:1-14., os "... custos de transação são os custos de controlar e monitorar uma determinada transacção e de assegurar que os objectivos estabelecidos são cumpridos", sendo o problema dos custos de transação associado à dificuldade em "... controlar as actividades desenvolvidas pelos responsáveis pela execução das tarefas e em assegurar que os objectivos são cumpridos".

⁷ POCAL - Plano Oficial de Contabilidade para as Autarquias Locais, aprovado pelo Decreto-Lei nº 54-A/99, de 22 de fevereiro.

⁸ O Quadro 1 é apresentado em anexo nas páginas 32 a 35.

⁹ Os sinais esperados têm por base a análise efetuada aos artigos científicos na revisão da literatura.

¹⁰ Atualmente revogada pela Lei nº 73/2013, de 3 de setembro.

¹¹ As autarquias locais encontram-se menos dependentes das transferências provenientes do Estado e arrecadam mais impostos e taxas.

¹² Situação contrária, ou seja, as autarquias locais encontram-se mais dependentes das transferências provenientes do Estado e arrecadam menos impostos e taxas.

¹³ Sufrágio nacional no dia 11/10/2009.

¹⁴ Variáveis independentes do tipo quantitativo.

¹⁵ De acordo com Maroco Maroco, J. 2007. *Análise Estatística - com utilização do SPSS 3ª edição*. Edições Sílabo., quando as correlações bivariadas são elevadas ($|r| > 0,75$), normalmente, é sinal de que existem problemas de multicolinearidade.

¹⁶ Isto é, a informação incluída em cada uma dessas variáveis é redundante.

¹⁷ *Variance Inflation Factors*.

¹⁸ De notar que neste procedimento encontra-se incluído o diagnóstico da multicolinearidade.

¹⁹ Os sinais esperados têm por base a análise efetuada aos artigos científicos na revisão da literatura.

²⁰ Componentes do ativo (em milhões de euros): ano 2006, Total imobilizado=30.195 para Total Ativo=33.130; ano 2007, Total imobilizado=31.129 para Total Ativo=34.355; ano 2008, Total imobilizado=33.008 para Total Ativo=36.675; ano 2009, Total imobilizado=34.877 para Total Ativo=38.622; ano 2010, Total imobilizado=35.996 para Total Ativo=40.075; ano 2011, Total imobilizado=36.067 para Total Ativo=40.509; ano 2012, Total imobilizado=35.821 para Total Ativo=40.326 Carvalho, J., Fernandes, M., Camões, P. & Jorge, S. 2013. *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2011 e 2012*.



Estudo da Relevância dos Orçamentos Tradicionais: O Caso de uma Empresa Multinacional

Ana Andreia Gonçalves de Sousa

agsousa@bportugal.pt

Maria João Major

Professora Associada com Agregação da Nova School of Business
and Economics, Universidade Nova de Lisboa

Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa,

Campus de Campolide

maria.joao.major@novasbe.pt

Recebido a 18 de novembro de 2014; Aceite a 6 de julho de 2015



Resumo

Durante décadas, os orçamentos foram por excelência a base dos sistemas de controlo na maioria das organizações. No entanto, a sua supremacia tem sido alvo de críticas. Para alguns investigadores, os orçamentos, ditos tradicionais, devem ser abolidos. A forte propagação destas críticas deve-se, sobretudo, ao movimento '*Beyond Budgeting*'. Com o propósito de refutar estas críticas, surgiu um núcleo que defende a viabilidade dos orçamentos tradicionais. Para tal, apresentam como maior prova da sua proficuidade o elevado grau de utilização pelas organizações. Aparentemente os orçamentos tradicionais estão sob ameaça, mas ainda não há consenso sobre o que poderá substituí-los. Esta indefinição tem gerado um intenso debate em torno da sua efetiva utilidade. Tendo por base este cenário foi realizado um estudo qualitativo numa empresa multinacional sediada em Portugal com o objetivo de estudar o seu processo orçamental. Os resultados da investigação corroboram estudos anteriores que sugerem que os orçamentos tradicionais continuam a ser utilizados pelos gestores como um importante instrumento de gestão.

PALAVRAS-CHAVE: ORÇAMENTOS; BEYOND BUDGETING; FORECASTS; CRÍTICAS AOS ORÇAMENTOS.

Abstract

For decades, budgets were an important basic part of the management control system for most organizations. Yet currently, their primacy has been subject to criticisms and debates. For some researchers, traditional budgets should be abolished from organizations. The strong diffusion of this criticism is, largely, due to the movement '*Beyond Budgeting*'. In order to disprove these critics, a group of researchers that claims the viability of traditional budgets emerged. This group shows as further evidence of its usefulness the high level of its application by organizations. Apparently the traditional budgetary systems appear to be under threat, but there is no consensus about what might replace them. This uncertainty has generated an intense debate on the effective application of traditional budgets. Drawing on this debate, a qualitative study was conducted in a multinational company with the aim of studying their budget process. The results of the research show that budgets continue to be used as an important tool for management.

KEY WORDS: BUDGETS; BEYOND BUDGETING; FORECASTS; CRITICISMS TOWARDS BUDGETS.

1. Introdução

Os orçamentos ditos tradicionais têm vindo a ser objeto de um debate intenso relativamente à sua relevância na atualidade. Alguns investigadores alegam que os orçamentos tradicionais são inapropriados para as práticas de gestão modernas e potencialmente prejudiciais para as organizações (Ekholm and Wallin, 2000; Hope and Fraser, 2003a, 2003b, 2001; Jensen, 2003; Libby and Lindsay, 2010; Marginson and Ogden, 2005a). Assim, para alguns investigadores e profissionais, os orçamentos tradicionais devem ser abolidos das organizações (Hope and Fraser, 2003a, 2003b, 2000, 2001, 1999, 1997; Jensen, 2003, 2001). Com o propósito de contrapor estas críticas, surgiu um núcleo de investigadores que defende a viabilidade dos orçamentos tradicionais (Burns *et al.*, 1999; Dugdale and Lyne, 2006; Ekholm and Wallin 2000; Marginson and Ogden, 2005a; Van Der Stede, 2001, 2000; Henttu-Aho and Jarvinen, 2013; Bourmistrov and Kaarboe, 2013; Kaarboe *et al.*, 2013). Estes investigadores contestam estas críticas, demonstrando que as práticas orçamentais tradicionais continuam a ser amplamente utilizadas pelas organizações.

Aparentemente, os sistemas tradicionais de controlo orçamental parecerem estar sob ameaça, mas ainda não há consenso sobre o que poderá substituí-los (Otley, 2008, 2001; Becker, 2014). Esta indefinição tem vindo a gerar um intenso debate em torno da verdadeira utilidade dos orçamentos tradicionais para as organizações (Burns and Yadizfar, 2001; Hansen and Van Der Stede, 2004, 2011; Becker, 2014). Se por um lado existe um núcleo que defende a abolição definitiva deste tipo de orçamentos nas empresas (Hope and Fraser, 2003a, 2003b, 2001; Jensen, 2001), no extremo oposto, encontram-se investigadores que defendem, e demonstram, que os orçamentos tradicionais ainda são úteis e continuam a ser amplamente utilizados pelas empresas (Covaleski and Dirsmith, 1986; Dugdale and Lyne, 2006; Ekholm and Wallin, 2000; Libby and Lindsay, 2010; Wallander, 1999; Henttu-Aho and Jarvinen, 2013; Bourmistrov and Kaarboe, 2013; Kaarboe *et al.*, 2013). O presente artigo tem como objetivo contribuir para essa discussão através da análise de um caso concreto de uma empresa ‘Multinacional’ sediada em Portugal. Especificamente, o estudo apresentado pretende responder à questão de investigação: ‘qual a utilidade e importância dos orçamentos para a Multinacional?’. A obtenção de resposta a esta questão permite contribuir para o debate em torno da relevância (ou irrelevância) dos orçamentos tradicionais no atual contexto de negócios para as empresas. Para cumprir este objetivo, foi realizado um estudo qualitativo que permitisse obter evidência detalhada e contextualizada sobre como o orçamento é elaborado na Multinacional e sobre quais os objetivos subjacentes à sua elaboração.

O artigo está estruturado em cinco partes, incluindo esta introdução. Na secção 2 é apresentada a revisão de literatura sobre os orçamentos, tendo sido dada particular ênfase à discussão sobre a sua relevância. A secção 3 descreve a metodologia e o método de investigação adotados. Na secção 4 apresenta-se o estudo

empírico sobre o processo orçamental da ‘Multinacional’. O artigo termina com a secção de conclusões do estudo, na qual se responde à questão de investigação enunciada, e se discutem as principais contribuições do estudo, bem como, as suas limitações e sugestões para futura investigação.

2. Debate em torno da relevância dos orçamentos tradicionais para as organizações empresariais

Na última década, tem-se assistido a um incremento substancial de críticas em torno do papel dos orçamentos tradicionais em organizações empresariais, bem como ao aumento do número de estudos sobre as suas deficiências neste mesmo tipo de organizações (Dugdale and Lyne, 2006; Hansen *et al.*, 2003; Østergren and Stensaker, 2011; Weber and Linder, 2005; Henttu-Aho and Jarvinen, 2013; Bourmistrov and Kaarboe, 2013; Kaarboe *et al.*, 2013; Becker, 2014). Muito embora as críticas aos orçamentos tradicionais em empresas não sejam recentes atualmente são percecionadas de outra forma, dado que são evidenciadas na prática e, por isso, não decorrem de meros exageros dos académicos (Covaleski and Dirsmith, 1986; Moll and Hoque, 2011; Libby and Lindsay, 2010).

As principais críticas referem os orçamentos tradicionais nas empresas como uma ferramenta de gestão bastante limitada que não consegue assegurar uma gestão eficaz, sendo pouco valorizados pelos gestores e percecionados como uma “perda de tempo” (Hope and Fraser, 2001; Howell, 2004). Os orçamentos tradicionais em muitas empresas são contraproducentes, direcionados para o passado, reativos e ‘depressivos’. A incerteza ambiental a que os orçamentos estão sujeitos é frequentemente invocada como um problema difícil de ultrapassar (Frow *et al.*, 2010). Para agravar este problema, também os pressupostos que são utilizados no decorrer do processo orçamental têm inerentes ambiguidades (Player, 2004). Estas ambiguidades induzem, entre outras consequências, à inclusão de ‘almo-fadas orçamentais’ (que se traduzem na sobrevalorização dos custos estimados e subvalorização dos proveitos) que são a espoliação desnecessária de recursos por parte de um gestor de uma determinada unidade organizacional e tendem a ser mais frequentes em organizações multidivisionais (Church *et al.*, 2012; Player, 2004). A par desta crítica, vários autores mencionam o facto dos orçamentos “apertados” instigarem à miopia dos resultados e, conseqüentemente, à ênfase no cumprimento das metas de curto prazo (Van der Stede, 2001). Isto conduz a comportamentos disfuncionais, à negligência na elaboração dos orçamentos, a intensas discussões de resultados orçamentais e à manipulação das medidas de desempenho de curto prazo (Van der Stede, 2001; Becker, 2014).

Alguns investigadores alegam que os orçamentos tradicionais não se adaptam às práticas de gestão modernas (Fauré and Rouleau, 2011; Marginson and Ogden,

2005; Becker, 2014). Nas últimas décadas as organizações têm sido alvo de várias mudanças significativas. O ambiente económico tornou-se altamente competitivo, sendo caracterizado pela incerteza dos mercados, por menores ciclos de vida dos produtos e por preços e margens que estão constantemente sob escrutínio (Hope and Fraser, 2003a, 2000, 1999). Os gestores assumem uma maior “orientação comercial”, o que conduz a um maior ênfase nos clientes e nos mercados. Verificam-se, para além disto, mudanças ao nível interno, devido a processos de *downsizing* e *outsourcing*. Constata-se, ainda, uma alteração significativa ao nível da tecnologia. Como forma de resposta a estas mudanças, as empresas têm vindo a adotar novas ferramentas de gestão, como o *Total Quality Management* (TQM), *Balanced Scorecard* (BSC), *Economic Value Added* (EVA®) e *Activity-Based Costing* (ABC). Efetivamente, para alguns é evidente que os orçamentos tradicionais não conseguem responder às exigências do novo ambiente de negócios (Ekholm and Wallin, 2000; Hope and Fraser, 1997; Becker, 2014). Para um núcleo bastante alargado de investigadores e profissionais, os orçamentos tradicionais devem mesmo ser abolidos das organizações (Bunce *et al.*, 2002; Ekholm and Wallin, 2000; Hope and Fraser, 2003a, 2000, 2001, 1999, 1997; Jensen, 2003, 2001;).

Hope and Fraser são os autores que mais fortemente têm criticado os orçamentos tradicionais. Para estes autores, o que explica a manutenção deste tipo de orçamentos nas empresas é somente a sua tradição histórica e o facto dos gestores se acomodarem (Hope and Fraser, 1999). Hope and Fraser (2003a) consideram que atualmente as consequências da utilização dos orçamentos tradicionais são tão graves que podem chegar a afetar a competitividade das empresas. As consequências podem inclusive ultrapassar as barreiras individuais da própria organização e distorcer as estatísticas macroeconómicas e as políticas.

Estes autores são, ainda, os principais responsáveis pelo movimento Beyond Budgeting RoundTable (BBRT) sendo este apoiado pelo *Consortium for Advanced Manufacturing - International* (CAM-I) (Ekholm and Wallin, 2000). Este movimento é uma *network* constituída por importantes universidades norte-americanas, departamentos diversos do governo americano, as ‘*big four*’, e, ainda, diversas grandes empresas industriais e tem como objetivo fomentar o estudo sobre novas práticas de gestão e de controlo de custos. O BBRT surgiu com o propósito de desenvolver um sistema orçamental avançado (Dugdale and Lyne, 2006). Contudo, após o contacto com a realidade orçamental em várias empresas, os grandes impulsionadores do movimento acreditam que a solução para os problemas orçamentais não reside na melhoria do orçamento tradicional, dado que consideram que este é fundamentalmente um fracasso (Hope and Fraser, 2003a, b).

Estes argumentos são ainda sustentados por algumas empresas que já reconheceram as desvantagens dos orçamentos tradicionais e, **consequentemente, os abandonaram** (Hope and Fraser, 2003a, 2001). Foram as empresas escandinavas (como Svenska Handelsbaken, IKEA, Volvo, Danish, SKF, Fokus Bank, Schum-



berger, Ericsson, Boots, entre outras) que lideraram o núcleo de organizações que abandonaram os orçamentos, tendo sido os seus casos amplamente divulgados como um exemplo das vantagens no abandono dos orçamentos tradicionais (Ekholm and Wallin, 2000; Hope and Fraser, 2000, 1999, 1997). As empresas referidas optaram por esta mudança de forma consciente e com o propósito de melhorar a competitividade, aumentar o valor do capital humano e acrescentar valor para os acionistas. Na perspectiva dos investigadores que defendem a abolição dos orçamentos tradicionais verifica-se nas organizações que não os usam uma poupança nos recursos e no tempo, a redução dos custos fixos, maior partilha de informação e incentivo à verdade. Para além disso, na sua opinião são removidos os incentivos para “jogos” orçamentais, e a qualidade do planeamento e da coordenação melhoram, os gestores passam a poder dedicar mais tempo aos seus colaboradores e a maximizar o desempenho e o valor dos negócios. A sua abolição permite também uma base coerente para a tomada de decisões e a coordenação.

Em resultado de todas estas críticas aos orçamentos tradicionais, têm vindo a ser propostas diversas alternativas à sua adoção (Hansen *et al.*, 2003). Estas propostas podem ser descritas como:

- *Zero-Base Budgeting* (ZBB): **esta abordagem** assegura que as atividades inapropriadas não serão realizadas, dado que é feita uma avaliação completa às atividades existentes e às que serão necessárias futuramente. O ZBB é um processo efetivo para revisões ocasionais, para melhorar a alocação dos recursos e fazer reduções de custos acentuadas;
- *Activity-Based Budgeting* (ABB): O desenvolvimento do ABC e do *Activity-Based Management* (ABM) levou de imediato ao desejo de estender a mesma metodologia ao planeamento e orçamentação. Nesse sentido, o ABB surge como uma extensão do conceito de atividade e capacidade ao domínio dos orçamentos, sendo utilizados vários *cost drivers* identificados pelo ABC;
- *Balanced Scorecard* (BSC): Devido ao reconhecimento das vantagens em utilizar medidas financeiras e não financeiras no controlo e avaliação de desempenho, o BSC tem surgido como uma alternativa aos sistemas de controlo tradicionais;
- Orçamentos deslizantes (*‘rolling forecasts’*): Um orçamento deslizante é uma previsão que mantém um horizonte temporal permanentemente direcionado para o futuro, usualmente entre 12 a 18 meses. Assim, este tipo de orçamentos permite uma atualização dos planos com maior regularidade. Na prática, o planeamento ocorre durante todo o ano e as mudanças podem ser rapidamente incorporadas no plano;

- *Beyond Budgeting*: O CAM-I e o BBRT têm trabalhado em conjunto com o objetivo de estabelecer princípios – de liderança e de processo – que designam por ‘Beyond Budgeting’ (BB). O BB caracteriza-se pelo estabelecimento de objetivos relativos, sustentados pela realização de previsões deslizantes, apoiadas em estratégias flexíveis e no controlo partilhado. Esta abordagem defende, para além disto, que o planeamento só é melhorado quando for totalmente desconectado da função de avaliação de desempenho.

Decorrente de toda a controvérsia que se gerou em torno da relevância dos orçamentos tradicionais, começaram a surgir diversos trabalhos de investigação que colocam em causa a veracidade das conclusões acerca da sua inutilidade. Nestes trabalhos, os benefícios dos orçamentos tradicionais e do planeamento são salientados. Para tal, baseiam-se no argumento de que se verifica em muitas empresas ‘bem sucedidas’ a continuação da utilização efetiva dos orçamentos tradicionais (Burns and Scapens, 1999; Dugdale and Lyne, 2006; Marginson and Ogden, 2005a) ao contrário do que sucede com abordagens ‘modernas’, como o ABC e o Balanced Scorecard, as quais não têm sido tão utilizadas como esperado. Na literatura existem diversos estudos que relatam casos de empresas ‘bem-sucedidas’ que utilizam extensivamente os orçamentos tradicionais. Estas evidências refutam a ideia de que os orçamentos tradicionais nunca conduzem ao ‘sucesso’ (Libby and Lindsay, 2010). Por exemplo, Ekholm e Wallin (2000) reportam que, apenas, 14% das empresas finlandesas analisadas planeavam abandonar o orçamento tradicional, sendo que 61% das mesmas empresas pretendiam melhorar o sistema de orçamentação atual e 25% pretendem continuar a utilizar o seu atual sistema de orçamento sem alterações. Noutro estudo semelhante, Libby e Lindsay (2010) concluíram que, também, uma grande parte das empresas norte-americanas continua a utilizar os orçamentos tradicionais. O mesmo sucede com as empresas no Reino Unido (Armstrong *et al.*, 1996).

Apesar de alguns gestores confirmarem parte das deficiências apontadas aos orçamentos tradicionais, estes parecem preferir, melhorar ou complementar os seus sistemas de orçamentação a abandoná-los em definitivo (Ekholm and Wallin, 2000; Hansen *et al.*, 2003; Libby and Lindsay, 2010; Henttu-Aho and Jarvinen, 2013; Bourmistrov and Kaarboe, 2013; Kaarboe *et al.*, 2013). Isto significa que as empresas e os gestores continuam a reconhecer benefícios na utilização dos orçamentos. Apesar de já não terem a utilidade histórica que os tornou populares, as organizações não parecem pretender abandonar os orçamentos tradicionais. Os orçamentos apresentam-se como o único instrumento de gestão que cobre todas as áreas de uma organização e que permite introduzir e reforçar objetivos de crescimento (Otley, 1999). As práticas orçamentais são essenciais para assegurar a capacidade competitiva, o controlo de custos e a capacidade de adaptação e flexibilidade estratégica das empresas (Frow *et al.*, 2010). O compromisso orçamental funciona como uma fonte de estrutura e segurança, dado que permite lidar com a incerteza através da definição de metas e objetivos (Marginson



and Ogden, 2005b). Por outro lado, os orçamentos permitem gerir eficazmente os comportamentos (O'Brien, 1999).

As empresas continuam a acreditar que os orçamentos tradicionais criam 'valor' (Libby and Lindsay, 2010), dado que estes podem traduzir-se numa melhoria do planeamento e do controlo, e não necessariamente em comportamentos disfuncionais. De facto, os comportamentos disfuncionais não são uma consequência direta da utilização dos orçamentos tradicionais, mas são parte integrante de todas as organizações (O'Brien, 1999). Para alguns investigadores, o argumento de que os orçamentos não estão ligados à estratégia é infundado (Libby and Lindsay, 2010). Refutam a ideia de que os sistemas orçamentais restringem a inovação (Marginson and Ogden, 2005a) e que os orçamentos não obrigam a um desempenho pré-definido (Libby and Lindsay, 2010). Os orçamentos tradicionais podem, também, ser desenvolvidos como uma forma de capacitar os gestores a darem uma rápida resposta a contingências imprevistas (Frow *et al.*, 2010; Kaarboe *et al.*, 2013). Assim, tendo por base esta visão, a ideia de que os orçamentos têm de ser totalmente abandonados é no mínimo exagerada.

3. Metodologia

O presente estudo tem como objetivo contribuir para o atual debate existente na literatura sobre a relevância dos orçamentos tradicionais para as empresas. A questão de investigação que se pretendeu dar resposta foi 'qual a importância e utilidade do orçamento para a Multinacional?'. Dado que o presente artigo tem como objetivo analisar no seu contexto organizacional, o papel dos orçamentos numa empresa específica foi adotada uma orientação holística e integrada que possibilitasse através da condução de um estudo qualitativo, a compreensão detalhada de todo o processo orçamental (Ahrens and Chapman, 2006; Mason, 2002). Na condução do estudo, foi adotado o método do estudo de caso como método de investigação. Yin (2009) define o estudo de caso como "(...) an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident" (p. 18). Esta estratégia de investigação é a mais adequada para o propósito da investigação que se pretende levar a cabo, dado que se pretende desenvolver explicações para o fenómeno que é observado através do conhecimento particular da realidade prática e da observação da prática *in situ* (Berry and Otley, 2004; Ryan *et al.*, 2002). O estudo de caso deve ser adotado sempre que: (i) as questões de investigação sejam do tipo 'como' e 'porquê'; (ii) o investigador tenha um controlo limitado sobre os eventos em estudo; (iii) o objeto da investigação sejam fenómenos contemporâneos num contexto real (Yin, 2009). A presente investigação preenche estas três condições.

Na investigação qualitativa, onde se insere o método do estudo de caso, a recolha de informação e a respetiva análise são interativas (Mason, 2002; Miles and Huberman, 1994). Durante o estudo, existiu uma reflexão constante sobre os dados recolhidos com a finalidade de responder à questão de investigação enunciada e de contribuir para a discussão atualmente existente na literatura sobre a relevância dos orçamentos tradicionais. A elaboração do presente estudo de caso seguiu as seguintes etapas, as quais foram seguidas interactivamente (cf. Yin, 2009; Scapens, 2004; Ryan et al., 2004): (1) desenvolvimento do *design* da investigação; (2) preparação para a recolha de evidência; (3) recolha da evidência; (4) avaliação da recolha da evidência e análise da evidência; (5) identificação de padrões; e (6) escrita do caso.

Na recolha de evidência, procurou-se recorrer a diversas fontes. Efetivamente, a qualidade da investigação qualitativa e do método de investigação do estudo de caso são potencializados quando são utilizadas múltiplas fontes de evidência e estas são trianguladas. Foram diversas as fontes de evidência utilizadas na investigação, designadamente, entrevistas semiestruturadas, documentos e observação direta. A utilização destas fontes permitiu uma descrição rica das práticas contabilísticas (Berry and Otley, 2004) e possibilitou a compreensão em profundidade dos processos internos organizacionais (Hopper *et al.*, 2001). Neste estudo, a recolha de dados foi efetuada em duas fases distintas procurando-se triangular os vários tipos de evidência em cada uma destas fases. A primeira fase concretizou-se na recolha de dados para a realização do estudo piloto, tendo abarcado um período de cerca de um mês. O estudo piloto teve como principal intuito a formulação final da questão de investigação. Assim, nesta fase a evidência foi recolhida através de entrevistas semiestruturadas (quatro entrevistas a dois chefes de departamento num total de 4 horas e 40 minutos), reuniões informais na empresa com a diretora de recursos humanos e uma das *controllers* da empresa, recolha de documentos, nomeadamente, consulta de relatórios externos sobre a 'Multinacional', relatórios sobre indicadores ambientais, brochuras e outras informações disponibilizadas pela empresa (estrutura, estratégia futura e produtos e mercados), notícias na imprensa, etc. A análise desta evidência possibilitou em conjugação com a revisão de literatura que a questão de investigação fosse totalmente definida. Ainda nesta fase foi assinado um "Acordo de Projeto" e um "Acordo de Confidencialidade" com a 'Multinacional' de forma a definir os objetivos do estudo, processo de recolha de dados e a assegurar a confidencialidade dos elementos recolhidos. Após a assinatura destes acordos, iniciou-se a segunda fase de recolha de evidência para a efetivação do estudo principal, a qual compreendeu um período de cinco meses. Nesta fase, foi recolhida informação de teor mais específico com o propósito de responder à questão de investigação equacionada na fase anterior. A recolha de evidência nesta fase foi materializada através de entrevistas semiestruturadas (16 entrevistas a dois chefes de departamento, sete *controllers* e três especialistas do departamento de Planeamento Financeiro e Estratégico e Cálculo do Custo do Produto num total de 22 horas),



observação direta de diversas reuniões sobre o processo de orçamentação, visita à fábrica para observação do processo produtivo e recolha de documentos diversos diretamente relacionados com o orçamento, nomeadamente, de apresentações realizadas periodicamente às áreas sobre esta temática, de relatórios para reporte externo e interno referentes ao orçamento, do manual de procedimentos da elaboração do orçamento. Dado que não foi autorizada a gravação das entrevistas por questões de confidencialidade, foram elaboradas atas imediatamente após a condução das entrevistas. Foram, ainda, efetuadas notas pessoais durante a observação de várias reuniões onde se discutiram questões afetas ao processo orçamental. Não obstante do principal meio de geração de evidência terem sido as entrevistas semiestruturadas, estas foram complementadas com outras fontes já referidas.

A evidência após recolhida foi analisada. Na investigação qualitativa, a recolha de informação e a respetiva análise são interativas (Marginson, 2004; Miles and Huberman, 1994). Na elaboração das atas das entrevistas conduzidas, optou-se por uma metodologia que preconizava a categorização dos vários temas abordados (tal como sugerido por Baker, 1997). Tal procedimento, possibilitou a identificação de padrões. No desenrolar do processo de recolha de dados, foram ainda elaborados diagramas a sistematizar e a interligar a informação recolhida (Miles and Huberman, 1994). Nesta etapa foram seguidos os princípios indicados por Yin (2009) para assegurar a qualidade do estudo: (i) utilização de múltiplas fontes de evidência; (ii) criação de uma base de dados do estudo de caso; e (iii) manutenção de uma cadeia sequencial entre a evidência.

4. O processo orçamental na 'multinacional'

A 'Multinacional' é uma unidade industrial do setor automóvel que pertence a um grupo empresarial internacional que conta com cerca de 62 fábricas dispersas nos quatro continentes. Este grupo detém 100% do capital social da Multinacional sendo, pois, a sua empresa-mãe (E-M). O grupo é originário da Europa central e apresenta vendas anuais que atingem os 8,27 milhões de automóveis, produzindo 200 modelos de doze marcas de automóveis. A Multinacional iniciou a produção efetiva em 1995, tendo a sua atividade um forte impacto na economia portuguesa, sobretudo ao nível das exportações. De facto, em 2012, a empresa exportou 99,4% da produção, representando um impacto nas exportações nacionais de 4,2% e um impacto no Produto Interno Bruto (PIB) de 1,3%.

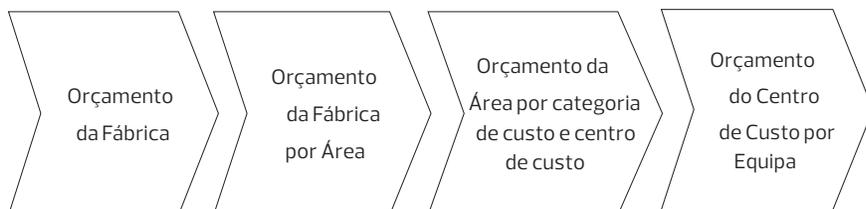
Na Multinacional é possível identificar dois níveis de sistemas de controlo de gestão. Estes sistemas não são autónomos, dado que partilham alguns elementos em comum. Por um lado, existe um sistema de avaliação e controlo interno das áreas; e por outro, um sistema que tem como finalidade o reporte para a E-M. O controlo interno das áreas ao nível de custos de pessoal e custos indire-

tos que integra o sistema de avaliação interna, é assegurado pelo Departamento de Controlo de Gestão (DCG). Neste departamento são elaborados e controlados os custos das áreas recorrendo aos orçamentos. Para tal, é realizada uma comparação entre os custos reais e os custos orçamentados. Tal comparação visa assegurar que as várias áreas são responsabilizadas pelos fatores de performance sobre os quais têm influência direta. O Departamento de Planeamento Financeiro e Estratégico e Cálculo do Custo do Produto (DPF) tem como função o reporte de informação à E-M. Esta informação reportada tem como finalidade a realização de comparações de desempenho entre as fábricas do grupo. Dado que todas as ordens de produção representam encomendas realizadas pela E-M, esta é a única cliente da Multinacional. Desta forma, os seus concorrentes consistem nas outras fábricas do grupo que tendo igualmente como cliente final a E-M, detenham características similares e concorram para a produção do mesmo modelo de automóvel.

Assim, sempre que há a produção de novos modelos de automóveis, existe concorrência entre a Multinacional e as fábricas comparáveis. Nos processos de atribuição de automóveis de novos modelos, a E-M é a responsável pela definição de todas as especificidades do produto, bem como do preço de venda de cada modelo. Após estas decisões por parte da E-M, são encontradas as fábricas elegíveis. Neste processo são tidas em consideração algumas características das fábricas, tais como a localização do mercado final, a capacidade de execução dos modelos, a estrutura de custos, entre outros aspetos. Nesse sentido, a Multinacional foca-se numa vertente de permanente redução de custos, com a finalidade de otimização contínua dos custos para garantir a competitividade. Para assegurar a concretização deste objetivo é utilizado o orçamento como sistema de controlo de custos.

A Multinacional optou pelo controlo de custos através da definição de centros de responsabilidade em que os gestores são responsabilizados pelos custos. O controlo é efetuado por centros de custos, os quais são dirigidos pelo diretor da área. Para poder controlar os custos, a empresa começa por proceder à elaboração do orçamento da fábrica, cuja desagregação origina o orçamento da fábrica por área (ver Figura 1). Seguidamente, é elaborado um orçamento para cada centro de custo tendo em consideração a categoria de custo. No caso das áreas produtivas, esses orçamentos são ainda desdobrados em orçamentos por equipa. Os orçamentos são percecionados como uma linha orientadora na gestão dos custos, sendo essenciais para o controlo adequado dos custos. Tal explica o porquê da Multinacional elaborar um orçamento numa perspetiva de médio/longo prazo, designado por *Planning Round* (PR), e os orçamentos anuais numa perspetiva de curto prazo.

Figura 1 – Tipos de orçamentos elaborados



Fonte: 'Multinacional'.

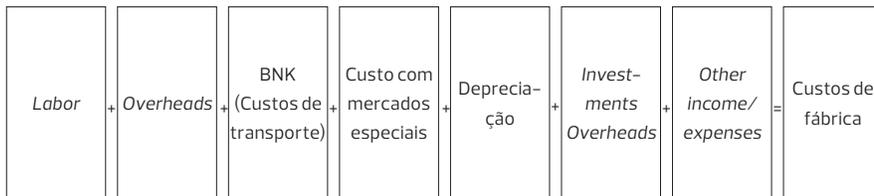
O PR é um tipo de planeamento geral estratégico comum a todas as fábricas da E-M com a finalidade de obter um documento consolidado do grupo. Inclui, entre outros itens estratégicos, o planeamento financeiro e uma previsão dos custos, bem como o Balanço, a Demonstração de Resultados e os Fluxos de Caixa para os próximos cinco anos (tem pois, subjacente o médio/longo prazos). O primeiro ano do PR corresponde ao orçamento anual para o ano seguinte e é desenvolvido de acordo com diversa informação disponibilizada pela E-M. Essa informação inclui os objetivos, a calendarização e o volume de vendas, bem como dados sobre os produtos, modelos e investimentos. Através da comunicação desta informação formula-se o orçamento de custos de material, de custos de mão-de-obra (designado na empresa por 'orçamento de *labor*'), de custos indiretos (apelidado por 'orçamento dos *overheads*') e de custos de transporte (este designado de 'BNK'). Por fim são elaboradas algumas demonstrações financeiras, nomeadamente, a Demonstração de Resultados, o Balanço, os Fluxos de Caixa, sendo também elaborado um Plano de Investimento. Estes documentos são enviados para a E-M com o intuito da elaboração dos documentos consolidados do grupo.

O orçamento anual, resultante do planeamento que é feito para o ano seguinte no âmbito do PR, é considerado pela Multinacional, como o "fio condutor" de todas as suas ações. Dado que o preço global por automóvel (preço de transferência para a E-M) resulta de uma negociação prévia entre a E-M e a Multinacional, tendo por base os custos de produção (os quais correspondem aos custos dos materiais e custos da fábrica) acrescidos de uma margem sobre esses custos, a elaboração dos orçamentos e o controlo da sua execução é fundamental. Cabe à Multinacional assegurar que consegue produzir os automóveis encomendados pela E-M a um custo de produção que lhe possibilite uma margem suficiente face aos objetivos de remuneração dos capitais que foram investidos.

O custo de produção é composto pelo custo da fábrica e pelo custo dos materiais. Esta distinção é bastante relevante uma vez que a Multinacional, apenas, exerce controlo sobre a primeira categoria de custos. De facto, os custos de materiais estão sob a responsabilidade total da E-M. Por esse motivo, a Multinacional não é avaliada em termos de *performance* relativamente a estes custos. Importa, ainda,

referir que os custos da fábrica têm um peso relativo no custo de um automóvel muito inferior ao custo de materiais. Desta forma, é possível concluir que a influência da Multinacional no custo final de um automóvel é relativamente reduzida. Os custos de fábrica são compostos por custos de diferentes naturezas de cariz variável e fixo, os quais se apresentam na Figura 2.

Figura 2 – Custos de fábrica



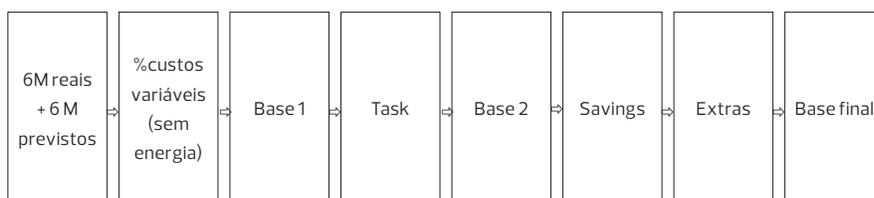
Fonte: 'Multinacional'.

A primeira fase da elaboração dos orçamentos anuais inicia-se no mês de junho do ano anterior a que se refere o orçamento. O DPF recebe da E-M o programa de produção previsto para o ano seguinte e a respetiva calendarização mensal. O planeamento orçamental trata-se de um processo que apresenta características de um plano flexível que usualmente sofre alterações durante o ano. Em caso de se verificarem alterações, estas são remetidas pela E-M, geralmente com uma periodicidade mensal, contendo atualizações das previsões até ao final do ano civil. As alterações podem respeitar a ajustamentos em termos de volume de encomendas, aumentos ou diminuições, ou ajustamentos devido a alterações na sazonalidade das encomendas. O DPF difunde estes dados ao DCG que elabora os orçamentos dos custos indiretos (*overheads*) e dos custos com o pessoal (*labor*). O DCG é responsável pelo controlo dos custos indiretos, de pessoal, depreciações, investimentos e, ainda, pelo reporte interno. O DPF é responsável pela elaboração dos restantes orçamentos (ou seja, o orçamento de vendas, orçamento de custos de produção, orçamento de BNK e orçamento de custos de materiais) e controlo dos respetivos custos, sendo ainda este departamento responsável pelo reporte externo.

As indicações transmitidas pela E-M permitem que o DCG inicie o processo de elaboração do orçamento anual de custos indiretos (*overheads*). Desta forma, é realizada uma análise criteriosa dos custos previstos de cada área para o ano seguinte tendo em consideração o volume esperado de produção. Esta tarefa é desempenhada pelos *controllers* em conjunto com a respetiva área. A recolha de informações incide sobretudo sobre as alterações face ao ano anterior. Esta análise caracteriza-se, essencialmente, por um diagnóstico das necessidades das diferentes áreas, sendo utilizada para esta análise uma base previamente definida pelo chefe de departamento do DCG. Após esta recolha, é iniciada uma nova fase

de análise entre os *controllers* das áreas, o chefe de departamento do DCG e o *controller* de consolidação. Estas análises têm como propósito a correta distribuição pelas diferentes áreas do orçamento atribuído à fábrica. Após este processo, o orçamento é distribuído por centro de custos e é realizada a respetiva calendarização. Por fim, o *controller* de consolidação dos orçamentos de todas as áreas elabora o documento consolidado que corresponde ao orçamento de custos indiretos (*overheads*). A previsão do orçamento anual do ano seguinte é iniciada com uma base de doze meses (Figura 3).

Figura 3 – Exemplo da elaboração orçamento overheads



Fonte: 'Multinacional'

Esta base pode ser real, uma previsão ou a junção de ambas. Relativamente a 2013, o ano em análise, a base do orçamento foram 6 meses reais e 6 meses previstos (*forecast*) do ano anterior. Os 6 meses reais reportam-se ao primeiro semestre do ano 2012. Relativamente aos 6 meses previstos, estes dizem respeito ao segundo semestre de 2012, e resultam de uma previsão realizada rubrica a rubrica, tendo adjacente uma verificação das premissas previamente determinadas. Esta base final será constituída pelos valores anuais acumulados que irão servir de base para o ano seguinte. O orçamento é sempre elaborado em termos anuais uma vez que é esse o período temporal que serve de base para as consolidações e *reportings* da E-M.

Partindo desses valores, é considerada a percentagem dos custos que variam em função do volume. Tendo em conta, a proporção de custos que variam com o volume é possível ajustar a base para o volume do orçamento. O propósito final deste procedimento é a realização de um ajustamento à base de forma a transformar a base do orçamento. O valor da energia é excluído destes cálculos dado que se trata de uma variável com características muito específicas o que justifica a sua análise individual. Adicionalmente, trata-se de uma variável com um comportamento de variação muito diferente das restantes variáveis. Após este ajustamento obtém-se uma nova base que sofre uma *task* (designação dada na empresa aos cortes que são feitos nos orçamentos) num valor percentual pré-estabelecido entre a E-M e a Multinacional. Esta *task* tem como finalidade incutir eficiência na gestão dos recursos. Sobre esta base são considerados *savings* (termo usado na empresa para designar poupanças nos custos, por exemplo resultantes do cancelamento de um contrato) e *extras* (designação corrente na empresa para expressar

os aumentos nos custos resultantes, por exemplo, da celebração de novos contratos) obtendo-se a base final. A esta base será acrescentado o valor da energia e só depois se obtém a base que será negociada.

O orçamento de *labor* direto é calculado com base nas informações fornecidas pela Direção de Engenharia Industrial (DEI), pela Direção de Recursos Humanos (DRH) e pelo DCG. O primeiro tem como função o cálculo do número de colaboradores necessários face ao volume previsto. Por sua vez, o DCG é responsável pela valorização monetária dessas necessidades, tendo em consideração os objetivos estabelecidos pela fábrica e a massa salarial fornecida pela DRH. O orçamento de mão de obra indireta é elaborado pelo DCG, que considera o número de pessoas autorizadas pela E-M e valoriza monetariamente essas necessidades de forma semelhante à valorização da mão de obra direta. O reporte e controlo destes custos é da responsabilidade do DCG.

Os custos de transporte suportados na aquisição de matérias-primas (BNK) são da responsabilidade da Multinacional. Isto significa que a partir do momento em que os materiais saem dos armazéns dos fornecedores a responsabilidade do transporte e respetivos custos pertencem à Multinacional. Os custos referentes ao transporte de produtos acabados são da responsabilidade do cliente, ou seja da E-M. Os custos de BNK referem-se a: (i) transporte resultante da movimentação dos materiais fora das naves da Multinacional; (ii) serviço de logística associado à movimentação dos materiais entre as naves da Multinacional; (iii) todos os custos de transporte e do serviço de logística até ao ponto da linha de produção em que são incorporados no produto. Estes custos são da responsabilidade da Multinacional, embora a alocação geográfica dos fornecedores seja da responsabilidade da E-M. O seu controlo e reporte é realizado pelo DPF. O objetivo da Multinacional é minimizar estes custos para obter uma melhor *performance*. A determinação deste valor está relacionada em 95% com a variação de volume. Após o apuramento do valor global, os custos de BNK são atribuídos a cada automóvel produzido com base nas peças que o compõem e nas três componentes de custos a este associadas, obtendo-se assim o custo de BNK por unidade.

Como referido anteriormente, todas as especificidades dos produtos são impostas pela E-M. Desta forma, o material necessário, em termos de custo e consumo, também resulta de decisão da E-M. O consumo está necessariamente relacionado com o volume de produção e o respetivo custo é fornecido pela E-M. A Multinacional exerce pouco influência sobre esta componente de custo, dado que se trata um custo que não é da sua responsabilidade, não sendo, pois, considerado este item na avaliação da sua *performance*. Em termos anuais é elaborado um orçamento de material com base no volume previsto facultado pela E-M. Este orçamento é elaborado pelo DPF, e todos os valores em termos de consumo são baseados numa lista de materiais por modelo de automóvel. Estes materiais podem ser adquiridos dentro ou fora do grupo. Após o cálculo do peso dos custos



dos materiais no total de custos de produção, usualmente é aplicada uma *task* (ou seja, corte) aos valores de material. Este procedimento tem como intuito fomentar a eficiência da gestão dos recursos. Por fim, é aplicado o efeito da diferença cambial. Assim, obtém-se o orçamento de material para o ano seguinte. O DPF tem como função o controlo e reporte dos custos de material. Assim, mensalmente este departamento reporta todos os custos relativos a material, apresentando justificações para eventuais diferenças que possam existir entre os valores de material na linha de produção e os valores de material no custo das vendas. A análise concretiza-se numa comparação dos valores orçamentados face aos valores no orçamento ajustado, o qual resulta do ajustamento das previsões ao volume de produção efetivamente verificado. São também realizados *forecasts* mensais com o propósito de proporcionar um reporte mais rigoroso.

Para além dos orçamentos, são ainda realizados periodicamente *forecasts*. Os *forecasts* são previsões realizadas mensalmente tendo em consideração o que já ocorreu e as alterações nas previsões esperadas para o futuro. Na ótica da organização, os orçamentos são o ponto de partida; contudo, o verdadeiro instrumento de orientação de curto prazo são os *forecasts*, pois que possibilitam uma maior aproximação à realidade ao ajustarem o que já aconteceu às previsões dos meses seguintes. Usualmente este tipo de previsões, apenas, é iniciado em Março podendo, no entanto, ser encetado antes. Esta opção é justificada com o facto de ser necessária uma base real que oriente as previsões e não ser possível dispor desses elementos antes de Março. Este processo acontece numa perspetiva do ano civil, ou seja de Janeiro a Dezembro, porque todo o grupo utiliza essa lógica na elaboração dos orçamentos. Operacionalmente é realizada uma previsão com base nos valores mensais reais dos meses anteriores e uma atualização (*forecast*) dos valores para os meses seguintes. Por exemplo, no mês de Abril são realizadas previsões numa lógica de 3 meses reais + 9 meses previstos; no mês de maio, é realizado um *forecast* 4+8, e assim consecutivamente. Estes valores são depois comparados com os valores do orçamento ajustado os quais refletem, como se referiu anteriormente, os níveis atuais de produção.

5. Conclusões

Aquando da revisão da literatura identificou-se a existência de dois núcleos de investigadores que sustentam posições antagónicas sobre a relevância e utilidade dos orçamentos para as empresas. Apesar das críticas aos orçamentos não poderem ser classificadas como inusitadas, a sua recente disseminação deveu-se, em grande parte, à popularidade do movimento '*Beyond Budgeting*' (Ekholm and Wallin, 2000; Hope and Fraser, 2003a; 2001; Jensen, 2003). Em oposição, surgiram vários autores que apresentaram evidências para refutar esses argumentos (Burns *et al.*, 1999; Burns and Yadizfar, 2001; Dugdale and Lyne, 2006; Marginson and Ogden, 2005; Henttu-Aho and Jarvinen, 2013; Bourmistrov and

Kaarboe, 2013; Karboe *et al.*, 2013). Por conseguinte, é relevante consolidar contributos que permitam esclarecer o debate que alimenta a lacuna existente na literatura sobre esta temática.

A investigação realizada junto da Multinacional mostra a importância que os orçamentos assumem nesta empresa. A Multinacional remete a utilização dos orçamentos principalmente para a funcionalidade de controlo sendo, no entanto, também utilizados para outras finalidades, nomeadamente como um instrumento de coordenação das atividades da empresa e base de negociação do preço dos modelos de automóveis que fabrica com a empresa mãe. Os orçamentos adotados pela Multinacional não podem ser considerados como tradicionais dado que existem várias adaptações decorrentes das especificidades da organização. Isto significa que a 'Multinacional' utiliza uma reinvenção dos orçamentos tradicionais. Assim, no início do ano é elaborado um orçamento anual tradicional que se refere ao ano civil, mas durante o decorrer do ano são efetuados ajustamentos e são realizadas comparações com os *forecasts*. A utilização dos *forecasts* trata-se de uma necessidade da empresa em atualizar as previsões inicialmente feitas e corrigir eventuais desvios. Tal significa que a Multinacional optou por melhorar o seu sistema orçamental tradicional, complementando-o com a utilização de *forecasts*. O movimento '*Beyond Budgeting*' defende a abolição dos orçamentos, classificando-os como obsoletos. Mas, na realidade, parecem existir organizações, tal como a empresa objeto deste estudo, que continuam a reconhecer efetivamente a utilidade dos orçamentos e a utilizá-los, ainda que adaptados às suas necessidades.

O presente estudo apresenta contribuições para a literatura ao desenvolver um estudo de caso que mostra de que forma as práticas orçamentais podem ser relevantes e como o orçamento anual tradicional pode ser complementado com outras ferramentas de planeamento e controlo. No caso da Multinacional os orçamentos são complementados com a introdução de *forecasts* numa ótica de ano civil. Estas previsões têm duas finalidades basicamente: a primeira, é o cálculo de desvios face ao orçamento anual ajustado; e a segunda é a atualização das previsões inicialmente elaboradas. Desta forma, é providenciada uma base de orientação mais condicente com a realidade. O estudo efetuado corrobora resultados de outros investigadores (*e.g.* Ekholm and Wallin, 2000; Hansen *et al.*, 2003; Libby and Lindsay, 2010; Henttu-Aho and Jarvinen, 2013; Bourmistrov and Kaarboe, 2013) que argumentam que o movimento '*Beyond Budgeting*' não é extensível a todas as organizações e que as empresas embora possam reconhecer algumas deficiências nos orçamentos, preferem melhorar os seus sistemas orçamentais a aboli-los. Naturalmente, que este estudo não visa obter generalizações estatísticas, mas apenas seguindo a lógica intrínseca ao método experimental, que caracteriza a estratégia de investigação estudo de caso, avaliar se os resultados de outros estudos conduzidos previamente, se confirmam ou não.



Foram diversas as limitações decorrentes da investigação realizada na Multinacional, principalmente devido ao 'Acordo de Confidencialidade' que foi assinado com a empresa. Este acordo impediu a divulgação de informações que permitissem a identificação da empresa, das suas áreas e departamentos e colaboradores, a gravação de entrevistas e a divulgação de informações classificadas como confidenciais. Contudo, o 'Acordo de Confidencialidade' não impediu que se obtivesse informação detalhada sobre o processo orçamental seguido pela Multinacional e o papel que o orçamento assume no dia-a-dia para os gestores. Na verdade, o acordo permitiu que mais facilmente se tivesse acesso a informação que só quem trabalha na empresa, regra geral, consegue aceder. Outra limitação do trabalho apresentado, respeita à impossibilidade de se obterem generalizações (estatísticas). A condução deste estudo impossibilita a generalização estatística dos resultados, sendo necessário, como se referiu atrás, que mais estudos de caso sobre a relevância dos orçamentos tradicionais para as empresas sejam conduzidos antes de qualquer tentativa de se generalizar teoricamente (analiticamente) os resultados.

No que concerne a sugestões de investigação, e considerando o debate que despoletou a presente investigação e a necessidade de replicação dos estudos de caso, seria relevante conduzir mais estudos da natureza do aqui apresentado noutras organizações, operando ou não no mesmo sector de atividade. Efetivamente, é importante verificar quais os objetivos que presidem à elaboração dos orçamentos, se são os orçamentos usados para apoiar decisões de gestão e que tipos de orçamentos são preparados pelas organizações. Uma outra oportunidade de investigação refere-se ao prolongamento desta investigação explorando outras vertentes do processo orçamental, tais como as suas funções enquanto instrumento de comunicação e avaliação de desempenho. Por questões de limitação de tempo não foi possível estudar estas questões no presente estudo; contudo, estas são áreas que sugerimos como relevantes explorar no futuro. Seria, igualmente, frutífero analisar de que forma os orçamentos são usados para apoiar as decisões estratégicas da Multinacional, e de que forma os orçamentos poderão ser usados com a finalidade de legitimação junto dos diversos *stakeholders* da empresa (em particular da E-M) relativamente à forma como os recursos são utilizados.

Referências bibliográficas

Ahrens, T. and Chapman, C. S. (2006). Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. *Accounting, Organizations and Society*, 31(8), pp. 819–41.

Armstrong, P., Marginson, P., Edwards, P. and Purcell, J. (1996). Budgetary control and the labor force: Findings from a survey of large British companies. *Management Accounting Research*, 7(1), pp. 1–23.

Becker, S. D. (2014). When organisations deinstitutionalise control practices: a multiple case study of budget abandonment. *European Accounting Review*, 23(4), pp.593-623.

Berry, A. J. and Otley D. T. (2004). Case-based research in accounting. In C. Humphrey and B. Lee (Eds.). *The real life guide to accounting research: A behind the scenes view or using qualitative research methods*, pp.231-255. Oxford: Elsevier.

Bourmistrov, A. and Kaarboe, K. (2013). From comfort to stretch zones: a field study of two multinational companies applying “beyond budgeting” ideas. *Management Accounting Research*, 24(3), pp.196-211.

Bunce, P., Hope, J. and Fraser, R. (2002, May). Way forwards for companies is to abandon annual budget. *Financial Times*, p. 22.

Burns, J., Ezzamel, M. and Scapens, R. (1999). Management accounting change in the UK. *Management Accounting*, 7(3), pp.28-30.

Burns, J., Ezzamel, M., Scapens, R. and Yazdifar, H. (2001). Tricks or treats? *Financial Management*, London, 30(3), pp. 33-5.

Church, B. K., Hannam, R. L. and Kuang, X. (2012). Shared interest and honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 37(3), pp. 155-67.

Covaleski, M. A. and Dirsmith, M. W. (1986). The budgetary process of power and politics. *Accounting, Organizations and Society*, 11(3), pp. 193-214.

Dugdale, D. and Lyne, S. (2006, November). Budgeting. *Financial Management*, 32-35.

Ekholm, B. and Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead? *The European Accounting Review*, 9(4), pp. 519-39.

Fauré, B. and Rouleau, L. (2011). The strategic competence of accountants and middle managers in budget making. *Accounting, Organizations and Society*, 36, pp.167-82.

Frow, N., Marginson, D. and Ogden, S. (2010). “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), pp. 444-61.

Hansen, S. C., Otley, D. T. and Van Der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: An overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15, pp. 95-116.



Hansen, S. C. and Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), pp.415-39.

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), pp.289-319.

Henttu-Aho, T. and Jarvinen, J. (2013) A field study of the emerging practice of beyond budgeting in industrial companies: an institutional perspective. *European Accounting Review*, 22(4), pp.765-85.

Hope, J. and Fraser, R. (1997). Beyond budgeting... breaking through the barrier to 'the third wave'. *Management Accounting*, 75(11), pp.20-3.

Hope, J. and Fraser, R. (1999). Beyond budgeting: Building a new management model for the information age. *Management Accounting*, 77(1), pp.16-21.

Hope, J. and Fraser, R. (2000). Beyond budgeting. *Strategic Finance*, 82(4), pp.30-5.

Hope, J. and Fraser, R. (2001). Figures of hate. *Financial Management*, 2, pp.22-5.

Hope, J. and Fraser, R. (2003a). Who needs budgets? *Harvard Business Review*, 81(2), pp.108-15.

Hope, J. and Fraser, R. (2003b). *Beyond budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Boston: Harvard Business School Press.

Hopper, T., Otley, D. and Scapens, B. (2001). British management accounting research: Whence and whither: Opinions and recollections. *British Accounting Review*, 33(3), pp.263-91.

Howell, R. A. (2004). Turn your budgeting process upside down. *Harvard Business Review*, Boston, 82(7-8), pp.21-2.

Jensen, M. C. (2001). Corporate budgeting is broken - let's fix it. *Harvard Business Review*, 79(9), pp.90-101.

Jensen, M. C. (2003). Paying people to lie: The truth about the budgeting process. *European Financial Management*, 9(3), pp.379-406.

Kaarboe, K., Gooderham, P. N. and Norreklit, H. (2013) *Managing in Dynamic Business Environments*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing;

Libby, T. and Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of north-american budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21, pp.56-75.

Marginson, D. and Ogden, S. (2005a). Budgeting and innovation. *Financial Management*, London, pp.29-31. April.

Marginson, D. and Ogden, S. (2005b). Coping with ambiguity through the budget: The positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), pp.435-56.

Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. 2nd edition. London: Sage Publications.

Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. 2nd edition, California: Sage Publications.

Moll, J. and Hoque, Z. (2011). Budgeting for legitimacy: The case of an Australian university. *Accounting, Organizations and Society*, 36, pp. 86-101.

O'Brien, R. (1999). Living with budgeting. *Management Accounting*, 77(8), p.22.

Østergren, K. and Stensaker, I. (2011). Management control without budgets: A field study of 'beyond budgeting' in practice. *European Accounting Review*, 20(1), pp.149-81.

Otley, D. T. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), pp.363-82.

Otley, D. T. (2001). Extending the boundaries of management accounting research: Developing systems for performance management. *British Accounting Review*, 33(3), pp.243-61.

Otley, D. T. (2008). Kaplan and Johnson get it right? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(2), pp.229-39.

Player, S. (2004). How does your budgeting system impact ethical behavior? *Cost Management*, 18(3), pp.15-21.

Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research: A practical handbook*. London: Sage Publications.

Van Der Stede, W. A. (2000). The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), pp.609-22.



Van Der Stede, W. A. (2001). Measuring 'tight budgetary control'. *Management Accounting Research*, 12(1), pp.119-37.

Wallander, J. (1999). Budgeting: An unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, Oxford, 15(4), pp.405-21.

Weber, J. and Linder, S. (2005). Budgeting, better budgeting, or beyond budgeting. *Cost Management*, Boston, 19(2), pp.20-8.

Notas

¹ Por questões de confidencialidade designa-se por 'Multinacional' a empresa objeto do presente estudo.



**Os efeitos das variáveis macroeconómicas
no desempenho das organizações:
Evidência das pequenas e médias empresas
em Portugal**

Pedro Ribeiro Mucharreira

Professor Assistente Convidado
Instituto de Educação, Universidade de Lisboa
pedro.mucharreira@campus.ul.pt

Marina Godinho Antunes

Professora Assistente Convidada
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
Universidade Europeia (*Laureate International Universities*)
maantunes@iscal.ipl.pt

Recebido a 21 de maio de 2015; Aceite a 12 de outubro de 2015

Resumo

A presente investigação teve como objetivo avaliar os efeitos de algumas variáveis macroeconómicas no desempenho de 4.428 pequenas e médias empresas portuguesas, no período entre 2003 e 2013. As variáveis macroeconómicas estudadas foram a taxa de juro, a taxa de inflação, o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e o investimento. Por sua vez, o desempenho das empresas foi analisado através do indicador financeiro *Return on Equity* (ROE). Foi utilizado um modelo de regressão linear múltipla, onde o indicador ROE foi correlacionado com as quatro variáveis macroeconómicas. A taxa de inflação e o investimento foram consideradas variáveis relevantes na explicação do modelo e na caracterização do ROE. Com base nos coeficientes obtidos, foi possível concluir que o aumento de uma unidade na taxa de inflação resulta num aumento médio de 22,303 no valor do indicador ROE e o aumento de uma unidade no investimento implica uma desvalorização de 6,816, estabelecendo-se uma relação positiva e outra negativa entre as duas variáveis e o indicador ROE. Quanto à taxa de juro e o crescimento do PIB, estas variáveis foram excluídas porque, embora tivessem a sua representatividade no modelo, não apresentaram relevância estatística.

Considerando os resultados obtidos, esta investigação constitui-se como um importante contributo para o conhecimento do desempenho das pequenas e médias empresas portuguesas, no que respeita aos efeitos das mudanças do meio económico onde estão inseridas, bem como aos impactos das políticas macroeconómicas adotadas, permitindo este conhecimento uma melhor tomada de decisão por parte das organizações em função da conjuntura económica.

Palavras-chave: Variáveis Macroeconómicas, Inflação, Investimento, Taxa Juro, PIB, ROE.

Abstract

This research aimed to evaluate the effects of some macroeconomic variables in the performance of 4.428 small and medium Portuguese enterprises, between 2003 and 2013. The macroeconomic variables studied were the interest rate, inflation rate, growth of gross domestic product (GDP) and investment. In turn, the performance of enterprises was analyzed through the financial indicator Return on Equity (ROE). A multiple linear regression model was used, where the ROE indicator was correlated with the four macroeconomic variables. The inflation rate and investment were considered relevant variables in the explanation of the model and in the ROE characterization. Based on the obtained coefficients it was

possible to conclude that one unit increase in the inflation rate will result in an average increase of 22,303 in the value of ROE indicator and one unit increase in investment implies a devaluation of 6,816, establishing a positive and a negative relationship between the two variables and the ROE indicator. Concerning to interest rate and GDP growth, these variables were excluded because, although they had their representativeness in the model, they didn't show statistical relevance. Considering the obtained results, this research constitutes an important contribution for the knowledge of the performance of small and medium Portuguese companies, with regard to the effects of changes in the economic environment in which they operate, as well as the impacts of macro-economic policies adopted, allowing this knowledge a better decision making by organizations due to economic conjuncture.

Keywords: Macroeconomic Variables, Inflation, Investment, Interest Rate, GDP, ROE.

1. Introdução

O contexto macroeconómico constitui um fator de enorme relevância para o crescimento e desenvolvimento das empresas. As políticas governamentais que afetam as variáveis macroeconómicas são desenvolvidas cautelosamente, de modo a promoverem um ambiente favorável ao investimento e ao crescimento da economia. De igual modo, procuram assegurar que os recursos financeiros e orçamentais sejam direcionados para setores prioritários, com vista a suportarem diretamente o crescimento económico (Maghyreh, 2002). Como tal, o estado da economia irá inequivocamente afetar o desempenho das organizações, tendo estas que se organizar em função de dinâmicas de mercado muito para além do contexto nacional, preparadas estrategicamente para as mudanças constantes que decorrem de um contexto cada vez mais globalizado (Antunes e Mucharreira, 2015).

O desempenho da economia é avaliado pela estabilidade das variáveis macroeconómicas, tais como, a taxa de câmbio, a taxa de inflação, as taxas de juro, a taxa de desemprego, o índice de preços no consumidor (IPC), o Produto Interno Bruto (PIB) e o mercado de ações. As variáveis macroeconómicas são de tal forma relevantes que poderão mesmo afetar a direção da economia, na qual as empresas exercem a sua atividade. Cada empresa deve-se debruçar sobre as tendências económicas do segmento relacionado com a sua indústria, porque importa considerar como os padrões de consumo poderão ser afetados. Por outro lado, tanto a nível nacional como internacional, os gestores devem ter em consideração o acesso ao crédito, o nível de rendimento disponível das famílias, e a propensão para o consumo (Pearce e Robinson, 2011).

A estabilidade económica é o pilar central dos esforços concertados para promover o desenvolvimento no setor privado, o crescimento económico e o desenvolvimento de qualquer indústria. Estudos anteriores realizados, utilizando uma grande amostra de países, evidenciaram que o crescimento, o investimento e a produtividade estavam positivamente correlacionados com a estabilidade macroeconómica (Easterly e Kraay, 1999). O crescimento económico depende em larga medida da qualidade das decisões económicas adotadas e quando existem políticas macroeconómicas estáveis e sustentadas, estas propiciam o desenvolvimento das atividades económicas e o crescimento da economia (Yohane, 2004).

A rentabilidade das empresas é uma medida de desempenho financeiro que representa o nível em que os objetivos financeiros foram alcançados ou se espera que venham a ser atingidos. Consiste no processo de medição de resultados das políticas e operações de uma empresa em termos financeiros. Os indicadores de rentabilidade são utilizados para medir a saúde financeira global das organizações, durante um determinado período de tempo, e podem também ser utilizados para comparar empresas idênticas, dentro do mesmo setor ou indústria. A rentabilidade é medida, usualmente, por indicadores financeiros tradicionais que incluem, por exemplo, o *Return on Assets* (ROA), o *Return on Equity* (ROE), o *Return on Sales* (ROS) e o *Return on Investment* (ROI) (Venkatraman e Ramanujam, 1986).

A presente investigação teve como objetivo avaliar os efeitos de algumas variáveis macroeconómicas no desempenho das pequenas e médias empresas portuguesas, no período entre 2003 e 2013. As variáveis macroeconómicas consideradas no estudo foram a taxa de juro, a taxa de inflação, o crescimento do PIB e o investimento. Por sua vez, o desempenho foi analisado através do indicador financeiro ROE.

Este estudo pretende colmatar uma lacuna identificada na literatura existente sobre as várias teorias macroeconómicas, e que se traduz na inexistência de dados que permitam aferir o impacto de algumas variáveis macroeconómicas no desempenho do tecido empresarial português, e relevar a importância dessa informação para a tomada de decisões no contexto empresarial. Espera-se, assim, que as conclusões obtidas nesta investigação se revistam de grande utilidade, servindo de suporte às decisões dos investidores, gestores das organizações e aos próprios decisores do governo, no sentido de facilitar as respostas a possíveis situações adversas e auxiliar na tomada de decisões, para que os vários agentes consigam reagir atempadamente às condições dos mercados e às políticas governamentais adotadas.

O artigo está organizado da seguinte forma: No ponto 2 é feito o enquadramento teórico, com uma breve revisão da literatura e a relevância do tema da investigação. No ponto 3 é descrita a investigação empírica, com a caracterização da

amostra, a definição das variáveis, as hipóteses de investigação, os modelos e a metodologia utilizada no tratamento dos dados. Por último, no ponto 4 são referidas as principais conclusões da investigação.

2. Enquadramento teórico

2.1. Revisão da literatura

Alguns estudos empíricos realizados no Reino Unido, tendo por base as condicionantes macroeconómicas e a sua relação com o desempenho empresarial nas empresas, revelaram que as oscilações no (in)sucesso das entidades empresariais estavam relacionadas com alterações no desempenho macroeconómico (Hudson, 1986; Robson, 1996). Seguindo a mesma linha de investigação, outros autores evidenciaram que o ciclo macroeconómico, caracterizado pelas variáveis macroeconómicas, tais como, a taxa de juro, a taxa de desemprego e o aumento do consumo, afetava a rentabilidade das empresas (Geroski e Machin, 1993; Machin e Van-Reenen, 1993; Young, 1995; Geroski et al., 1997), influenciando também a capacidade de alavancagem financeira da empresa, podendo levar, dessa forma, ao sucesso ou insucesso dos negócios (Everett e Watson, 1998). Por outro lado, outros estudos salientaram que o ambiente macroeconómico em que as empresas operam pode ser igualmente determinante nas suas opções de financiamento (Choe, et al., 1993; Gertler e Gilchrist, 1994).

Embora se identifique uma grande complexidade nas relações entre as variáveis macroeconómicas como, por exemplo, as taxas de câmbio, as taxas de juro, a inflação, as variações no PIB, a política monetária, o investimento, entre outras, não será de todo possível ignorar os seus efeitos sobre o desempenho financeiro das organizações (Oxelheim e Wihlborg, 2008), assim como as suas repercussões no preço das ações das empresas (Ferson e Harvey, 1994; Bilson et al, 2001; Donadelli, 2013). Corroborando estas evidências, Higson et al. (2002) e Higson et al. (2004) identificaram situações em que modificações no contexto macroeconómico influenciaram empresas cotadas em bolsa representativas de diferentes segmentos e diferentes indústrias.

Algumas referências na literatura têm salientado que as condições macroeconómicas adversas afetam de forma muito significativa a rentabilidade das empresas, levando ao fracasso as organizações mais frágeis financeiramente (Ballantine et al., 1993; Machin e Van-Reenen, 1993; Geroski et al., 1997). Diversos estudos procuraram identificar as variáveis macroeconómicas que pudessem estar na origem das dificuldades das empresas, levando à sua insolvência. Foram estudadas a taxa de juro (Desai e Montes, 1982; Hudson, 1986; Turner et al., 1992; Liu e Wilson, 2002), a taxa de inflação (Wadhwani, 1986), as taxas de câmbio (Goudie e Meeks, 1991) e a legislação (Liu e Wilson, 2002). Apesar de todos estes es-

todos utilizarem modelos dinâmicos para investigar as causas do insucesso das organizações, os mesmos apresentavam certas limitações uma vez que estavam restritos à descrição das relações de curto prazo entre as variáveis (Liu, 2004). Existia, desta forma, alguma dificuldade em interpretar separadamente as consequências de curto e de longo prazo verificadas nas empresas declaradas insolventes, relativamente ao contexto macroeconómico ocorrido. Neste sentido, Liu (2004) analisou os efeitos de longo prazo entre as empresas insolventes do Reino Unido e as variáveis macroeconómicas, com vista a serem adotadas políticas relevantes para reduzir a incidência de empresas insolventes. As suas conclusões permitiram aferir que as taxas de insucesso empresarial deviam-se, particularmente, às subidas inesperadas e acentuadas das taxas de juro, ao nível de preços, à concessão de crédito e à percentagem de nascimentos das empresas durante o período da amostra.

Vários estudos têm tido como ponto central de investigação a relação existente entre as variáveis macroeconómicas e os mercados de valores, sendo que este interesse tem levado ao desenvolvimento de novos paradigmas focados em aspetos macroeconómicos das sociedades. Uma das questões fundamentais para a compreensão desta relação de causalidade caracteriza-se pela análise das variáveis macroeconómicas e os seus efeitos nos mercados de ações (Araújo, 2009). De facto, tem existido uma atenção crescente sobre a análise dos retornos dos mercados de ações e as condições macroeconómicas. Estudos anteriores analisaram a resposta dos mercados de ações às variações das variáveis macroeconómicas (Chen et al., 1986; Flannery e Protopapadakis, 2002), enquanto outros investigaram os efeitos das variáveis macroeconómicas nas decisões financeiras empresariais (Gan et al., 2006).

2.2. As variáveis macroeconómicas

A política monetária afeta todos os setores de uma economia, através do custo da dívida e da concessão de crédito disponibilizado às empresas, uma vez que estas condicionantes irão determinar a capacidade das empresas para acederem a fontes externas de financiamento. Por sua vez, a política fiscal vai ter impacto nas unidades empresariais através dos impostos aplicados aos resultados, ao custo do capital, podendo também influenciar numa outra vertente, aumentando ou diminuindo a procura dos seus bens e serviços.

Além destes aspetos, há ainda a considerar que o aumento da taxa de juro e da taxa de inflação poderão propiciar situações difíceis para as organizações, na medida em que as empresas financiadas com capitais afetos a taxas de juro variáveis podem ser incapazes de aumentarem os seus financiamentos externos e de cumprirem com as suas responsabilidades financeiras tendo, dessa forma e inevitavelmente, de lidarem com o risco de liquidez como consequência da falta de capital (Wadhvani, 1986; Davis, 1995; Robson, 1996). De acordo com Platt e Platt (1994), o desempenho das empresas está diretamente relacionado com as

condições de acesso ao crédito, em particular no caso das pequenas e médias empresas, pois estas são mais vulneráveis às dificuldades financeiras, uma vez que dependem mais das instituições bancárias para o seu financiamento.

Segundo Crowley (2007), as taxas de juro podem ser definidas como o preço que é pago ao credor ou instituição financeira que empresta o dinheiro, e podem afetar a rentabilidade das empresas de forma positiva ou negativa. O risco da taxa de juro é a exposição da situação financeira da empresa devido às flutuações nas taxas de juro e, caso se verifiquem variações excessivas, essa situação poderá representar uma ameaça significativa para os resultados da empresa, na medida em que poderá aumentar as suas despesas operacionais, para além de levar a alterações na sua estrutura de capital. As alterações nas taxas de juro podem, de igual modo, afetar o valor subjacente dos ativos, dos passivos e o valor presente dos *cash flows* futuros.

A taxa de inflação refere-se à subida crescente e generalizada do nível geral de preços numa economia, durante um determinado período de tempo, podendo identificar-se e perceber-se a inflação pela pressão da procura e a inflação pelos custos (Samuelson e Nordhaus, 2005), sendo certo que estas oscilações nos preços terão efeitos significativos no poder de compra e no custo de produção, afetando particularmente empresas que operam no setor industrial. Quer isto dizer que os efeitos da taxa de inflação podem ser analisados sob duas perspetivas: por um lado, têm efeito sobre a procura agregada, pois em períodos de grande inflação os consumidores têm menos poder de compra, devido ao decréscimo do valor do dinheiro, o que vai levar à diminuição da procura e compra de produtos. Por outro lado, a taxa de inflação tem efeitos diretos no custo de produção o que, conseqüentemente, poderá levar a uma redução da rentabilidade das empresas (Osoro e Ogeto, 2014).

O aumento do PIB leva ao desenvolvimento da atividade económica de um país, resultando numa maior rentabilidade para as pequenas e médias empresas. Uma economia que se caracteriza por um crescimento económico estável irá promover um aumento da procura também constante, permitindo às empresas calcular as suas previsões de vendas e rentabilidade com menos incerteza e risco. Por outro lado, taxas de câmbio relativamente estáveis permitem identificar custos previsionais de funcionamento para as pequenas e médias empresas, minimizando as perdas cambiais incorridas (Vladimir, 2010). Tendo presente Harvey (2012), a taxa de câmbio pode ser descrita como o valor de uma moeda expresso no valor de outra divisa, ou seja, como a moeda de um país pode ser convertida para a moeda de outro. Embora algumas taxas de câmbio sejam fixadas previamente, a maioria sofre variações diárias, e o impacto do risco cambial representa um fator crítico para efeitos de avaliação das empresas e da gestão de risco (Martin e Mauer 2003).

Numa perspetiva macroeconómica, o investimento integra uma componente relativa à aquisição de meios de produção (por exemplo, máquinas, equipamentos, infraestruturas) e uma componente relativa à variação de existências. A primeira componente, que tem como objetivo aumentar ou repor a capacidade produtiva, designa-se por formação bruta de capital fixo (FBCF). A política fiscal é um dos instrumentos determinantes para a intensificação do apoio ao investimento, favorecendo o crescimento sustentado, a criação de emprego, e contribuindo para o reforço da estrutura de capital das empresas. De facto, a adoção de medidas de estímulo ao investimento e de competitividade fiscal contribuem de forma determinante para o desenvolvimento de um clima de confiança e para a sustentação das expectativas dos agentes económicos e, conseqüentemente, para a redução do grau de incerteza (Ministério da Economia, 2014). No entanto, Araújo et al. (2012) identificaram no seu estudo uma diminuição da rentabilidade das empresas com ações negociadas na BM&FBovespa, no período entre 1995 e 2010, após a adoção de estratégias de investimento, apesar de se ter verificado uma melhoria no desempenho operacional e criação de valor para os acionistas.

2.3. Os indicadores de rentabilidade das empresas

O desempenho das empresas é um tema de enorme importância em todos os estudos que visam as organizações, devido ao interesse que existe na análise dos fatores que afetam as variações do desempenho organizacional (Hoopes et al., 2003). O desempenho financeiro, que permite avaliar o cumprimento dos objetivos económicos das organizações, tem sido o foco central de várias investigações sobre o desempenho das empresas (Barney, 2002; Combs et al., 2005; Hult et al., 2008; Richard et al., 2009).

A obtenção do lucro é o principal objetivo dos acionistas e gestores, e assume-se como o elemento impulsionador da atividade das organizações. O lucro pode ser considerado como o resultado de todos os esforços desenvolvidos e incentivos necessários para sustentar a atividade da organização. O desempenho financeiro releva a eficiência das empresas em transformar as suas vendas em lucro, destinado a ser posteriormente distribuído pelos seus acionistas, revelando-se no elemento diferenciador entre as empresas bem-sucedidas e aquelas que não conseguem sobreviver nos mercados cada vez mais agressivos e exigentes.

Embora o desempenho das empresas seja agora considerado como um construto multidimensional que considera vários aspetos, como seja, a eficácia operacional, a reputação empresarial e a sobrevivência organizacional (Richard et al., 2009), a área financeira é aquela à qual continua a ser dada particular atenção, pois é a que se relaciona diretamente com os objetivos económicos da organização (Venkatraman e Ramanujam, 1986; Barney, 2002).

As empresas que alcançam rentabilidades significativas atraem investimentos, tanto de investidores nacionais como estrangeiros, e melhoram o desenvolvi-

mento do setor em que estão inseridas e da economia de forma geral. No entanto, o desempenho financeiro traduz o resultado de uma grande variedade de fatores que, com maior ou menor impacto, acabam por determinar os indicadores de desempenho. De entre esses fatores é possível enunciar, por exemplo, a produtividade da empresa, a eficiência, a eficácia, uma gestão empresarial adequada, a inovação, e outras condicionantes externas, como sejam, as políticas macroeconómicas, monetárias, fiscais, não descurando, de igual forma, as condições setoriais afetas à própria atividade.

Os índices de rentabilidade são um indicador da eficiência global da empresa e são utilizados para medir os ganhos desta durante um determinado período de tempo, tendo em conta a informação contabilística disponível, como seja, o volume de vendas, os ativos, o capital, o resultado líquido, e o ganho por ação no caso das empresas cotadas em bolsa. Os indicadores de rentabilidade medem a capacidade da empresa em criar riqueza e permitem avaliar a sua capacidade de crescimento e solidez.

Os indicadores de rentabilidade mais utilizados nas diversas investigações são o ROA, o ROE e o ROI (Hoskisson et al., 1999; Combs et al., 2005; Hult et al., 2008). O ROA é obtido através do rácio resultado líquido/total ativo líquido. Este indicador mede a eficiência operacional da empresa com base no rácio entre os lucros líquidos gerados pela empresa e dos seus ativos totais. Procura avaliar a eficiência e capacidade de gestão dos ativos detidos pela empresa em termos de produção de resultados financeiros. Quanto maior o valor do ROA, melhor será o desempenho da empresa na utilização dos seus ativos.

O ROE reflete a rentabilidade dos capitais próprios e é obtido pelo rácio entre o resultado líquido/património líquido total. É um rácio financeiro que mede o retorno do capital empregue pelo acionista (capital próprio) durante um determinado período, normalmente um ano. Mede a eficiência de uma empresa em gerar lucros a partir do capital próprio e mostra o potencial da empresa em aplicar investimentos no sentido de aumentar os resultados.

Por último, o ROI resulta do rácio entre o resultado líquido/capital total investido e mede a eficiência da empresa ao utilizar o capital investido, ou seja, este indicador reflete a capacidade da empresa para gerar o retorno exigido ou esperado, com base na utilização e gestão dos recursos investidos pelos acionistas.

2.4. Caracterização do tecido empresarial português

A classificação das micro, pequenas, médias e grandes empresas portuguesas rege-se segundo os critérios definidos no Decreto-lei N.º 372/2007 e encontra-se disponível no *site* do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI, 2015). Estes critérios consideram pequenas e médias empresas as que possuam, cumulativamente, as seguintes características:

- Pequena Empresa: ≥ 10 colaboradores e < 50 colaboradores; > 2 milhões de euros de volume de negócios e ≤ 10 milhões de euros de volume de negócios.
- Média Empresa: < 250 colaboradores; ≤ 50 milhões de euros de volume de negócios ou ≤ 43 milhões de euros do balanço total.

Em 2012, o tecido empresarial português era constituído por 99,9% de micro, pequenas e médias empresas, sendo que 95,9% eram microempresas. Embora as grandes empresas representassem apenas 0,1% da estrutura empresarial, o seu volume de negócios e o valor acrescentado bruto a preços mercado (VAB p.m.) traduzia-se num valor de 40,2% do valor total.¹

Os principais agregados macroeconómicos expressaram um decréscimo da atividade económica entre 2008 e 2012, uma tendência seguida pelos principais indicadores do setor empresarial português. Neste período, o VAB p.m. diminuiu, revelando uma taxa de variação de -4,4%. O contributo do setor institucional não financeiro revelou um crescimento de 54,3% para 57,0%, no entanto, a contração da atividade económica afetou quase a totalidade das empresas não financeiras.

Quadro 1 – Evolução do Número de Empresas e do Volume de Negócios entre 2004–2012



Fonte: Dados obtidos do INE (2015)

Entre 2004 e 2007, tanto o volume de negócios, como o VAB p.m., tinham registado acréscimos significativos, correspondendo a taxas médias de variação de 5,3% e de 5,5%, respetivamente. Face a 2006, o volume de negócios tinha registado um aumento de 6,8% e o VAB p.m. de 9,0%.² No entanto, a partir do final do

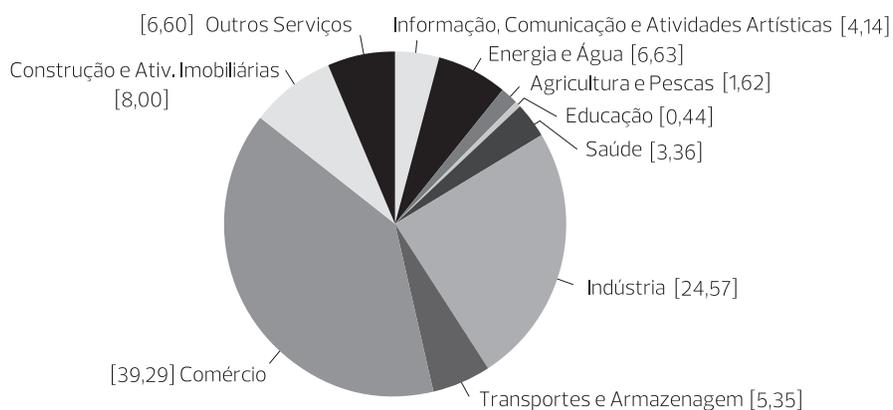
¹ Informação disponibilizada no Relatório Anual do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2014), referente às Empresas em Portugal no ano 2012.

² Informação disponibilizada no Relatório Anual do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2009), referente às Empresas em Portugal no ano 2007.

ano de 2008 verificou-se uma contração da atividade económica, em consequência da crise financeira mundial, no seguimento da crise do *Subprime*. Entre 2008 e 2012 o setor empresarial português, tanto o financeiro como o não financeiro, perdeu cerca de 175.000 empresas e 557.000 colaboradores, enquanto o volume de negócios global das empresas diminuiu em mais de 60 mil milhões de euros.

O nascimento de empresas seguiu uma tendência de decréscimo, verificando-se em 2012 uma variação em cerca de menos 4% do que no ano anterior e, neste ano, apenas 60% das sociedades nascidas em 2008 ainda mantinham a sua atividade, comparativamente a apenas 23% das empresas individuais, tendo-se verificado uma redução de empresas criadas, em cerca de 40.000 empresas, durante os quatro anos referidos.

Figura 1 – Caracterização do Tecido Empresarial Português em Volume de Negócios (%) por Atividade Económica (ano 2012)



Fonte: Dados obtidos do INE (2015)

As empresas individuais representavam 66,7% do número total de empresas não financeiras (considerando empresas individuais e sociedades), contudo, representavam apenas 4,7% do volume de negócios total.³

³ Informação disponibilizada no Relatório Anual do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2014), referente às Empresas em Portugal no ano 2012.

Quadro 2 – Caracterização do Tecido Empresarial Português (Empresas Não Financeiras) – Número de Empresas, Pessoal ao Serviço e Volume de Negócios (ano 2012)

Dimensão das Empresas	Empresas		Pessoal ao Serviço		Volume de Negócios	
	Número	% Total	Número	% Total	106 Euros	% Total
Micro	1 019 494	95,9	1 574 424	44,8	60 664	18,6
Pequenas	36 645	3,4	669 143	19,1	61 953	19,0
Médias	5 628	0,5	499 076	14,2	65 044	20,0
Grandes	1 015	0,1	769 023	21,9	138 210	42,4
Total	1 062 782		3 511 666		325 870	

Fonte: Dados obtidos do INE (2014)

Quadro 3 – Caracterização do Tecido Empresarial Português (Empresas Não Financeiras) – Gastos com Pessoal, VAB p.m. e FBCF (ano 2012)

Dimensão das Empresas	Gastos com Pessoal		Valor Acrescentado Bruto (preços mercado)		Formação Bruta Capital Fixo	
	10 ⁶ Euros	% Total	10 ⁶ Euros	% Total	10 ⁶ Euros	% Total
Micro	9 432	19,9	15 583	20,5	2 734	25,0
Pequenas	10 727	22,6	14 290	18,8	1 652	15,1
Médias	10 238	21,6	15 517	20,4	1 828	16,7
Grandes	17 056	35,9	30 579	40,3	4 728	43,2
Total	47 454		75 969		7 211	

Fonte: Dados obtidos do INE (2014)

Os Quadros 2 e 3 caracterizam de forma global o tecido empresarial português no ano 2012, relativamente aos principais indicadores, nomeadamente, a dimensão das empresas, o volume de negócios, o número de colaboradores, os gastos com o pessoal, o VAB p.m. e a Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF).

3. Investigação empírica

3.1. Questão de Investigação, Objetivos e Hipóteses de Investigação

O contexto macroeconómico assume um fator de grande relevância para o crescimento e desenvolvimento das empresas, e as políticas governamentais que definem as variáveis macroeconómicas poderão afetar o desempenho das organizações a diversos níveis. Como sustentado na literatura, o crescimento econó-

mico está estreitamente relacionado com a qualidade das decisões económicas adotadas e, caso sejam implementadas políticas macroeconómicas estáveis e sustentadas, estas poderão promover o desenvolvimento das atividades económicas e das próprias organizações (Yohane, 2004; Zeitun et al., 2007).

Este estudo pretendeu, assim, dar resposta à seguinte questão de investigação:

- Existe relação entre a variação da taxa de juro, a taxa de inflação, o investimento e o PIB no desempenho das pequenas e médias empresas portuguesas?

O objetivo deste estudo consistiu na análise da relação entre estas variáveis macroeconómicas e o desempenho das pequenas e médias empresas em Portugal, definindo-se quatro hipóteses de investigação.

As variações inesperadas das taxas de juro podem prejudicar a situação patrimonial das organizações e os seus *cash flows*, podendo levar a que o seu desempenho seja seriamente afetado e possa mesmo ser colocada em causa a sobrevivência da organização (Wadhvani, 1986; Vlieghe, 2001). De acordo com Wadhvani (1986), o aumento da taxa de juro é o principal fator explicativo nos processos de insolvência das organizações, uma vez que as empresas financiadas com taxa de juro variável podem ser incapazes de cumprir com as suas responsabilidades financeiras ou obter novos créditos e, inevitavelmente, enfrentarem uma situação de risco de liquidez. Seguindo a mesma linha de investigação, Young (1995) referiu também que uma subida inesperada nas taxas de juro poderá ter um impacto negativo no desempenho das organizações, pois poderá levar a uma situação de grande fragilidade financeira. Um custo mais elevado dos empréstimos, provocado por uma subida da taxa de juro, pode reduzir a rentabilidade das empresas colocando-as, dessa forma, sobre uma maior pressão financeira e, consequentemente, poderá aumentar a probabilidade destas entrarem em incumprimento (Liu, 2004). Face ao exposto, colocou-se a seguinte hipótese de investigação:

H₁: A taxa de juro tem um impacto significativo no desempenho das empresas, sendo este desempenho medido pelo ROE.

A taxa de inflação foi incluída neste estudo uma vez que se considera ser uma variável com poder preditivo para o desenvolvimento das empresas e para a sua continuidade (Wadhvani, 1986). Por outro lado, também Young (1995) referiu que as alterações inesperadas na inflação estão negativamente correlacionadas com a rentabilidade das empresas, uma vez que essas modificações inesperadas podem resultar numa ineficiente alocação de recursos. Assim sendo, colocou-se a seguinte hipótese de investigação:

H₂: A taxa de inflação tem um impacto significativo no desempenho das empresas, sendo este desempenho medido pelo ROE.

O crescimento do PIB implica um aumento da atividade económica de um país, levando a uma maior rentabilidade do setor empresarial. Uma economia com um crescimento económico estável traduz-se numa procura constante, permitindo às organizações realizarem previsões com maior nível de confiança (Vladimir, 2010). Por outro lado, o PIB representa o desempenho económico de um país, sendo que todas as economias já experienciaram situações de crescimento e de recessão. Segundo Athanasoglou et al. (2005), em períodos de crescimento de uma economia, refletindo o indicador PIB esse aumento, verifica-se uma maior procura do crédito e, por conseguinte, uma maior rentabilidade das organizações. Como tal, considera-se expectável que o crescimento económico afete, de forma positiva, a rentabilidade das empresas. Considerando estes fundamentos, colocou-se a seguinte hipótese de investigação:

H₃: O crescimento do PIB tem um impacto significativo no desempenho das empresas, sendo este desempenho medido pelo ROE.

O crescimento sustentado da economia exige um nível de qualificação das empresas baseado no conhecimento, tecnologia e inovação, uma vez que só estes fatores são capazes de assegurar a sua competitividade no mercado global. O investimento em capital fixo e humano está associado à inovação e ao aumento da produtividade. Cada vez mais, o sucesso das empresas depende da capacidade de incorporarem conhecimento e tecnologia e de conseguirem ser inovadoras. Por isso, a política de inovação e de investimento assume um papel determinante para a competitividade, crescimento económico e emprego (IAPMEI, 2015). Perante estes argumentos, considerou-se a seguinte hipótese de investigação:

H₄: O investimento tem um impacto significativo no desempenho das empresas, sendo este desempenho medido pelo ROE.

3.2. Descrição do estudo

Em linha com um paradigma positivista, onde o conhecimento é obtido através de uma lógica formal com a definição de hipóteses (Lincoln e Guba, 2000), esta investigação de natureza quantitativa pretendeu avaliar o impacto de algumas variáveis macroeconómicas, definidas neste estudo como variáveis independentes, no desempenho das empresas portuguesas, sendo este desempenho representado por um indicador de rentabilidade, no período entre 2003 e 2013. Consideraram-se como variáveis macroeconómicas a taxa de juro, a taxa de inflação, a taxa de crescimento do produto interno bruto (PIB) e, por último, o investimento. As informações referentes às variáveis macroeconómicas foram obtidas no *site* da Pordata (Base de Dados de Portugal Contemporâneo). A Pordata consiste numa base de dados que tem como objetivo recolher, organizar, sistematizar e divulgar informação sobre várias áreas económicas e sociais, entre outras, sendo as estatísticas divulgadas provenientes de fontes oficiais e certificadas.

No que se refere à informação sobre o desempenho das empresas, foi utilizado o indicador ROE. Os dados referentes às empresas foram obtidos na base de dados SABI (*Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*), tendo sido restringida a amostra a determinados critérios de forma a ser obtido um número de empresas exequível para a investigação em causa. Foram selecionadas as empresas com informação financeira disponível no período entre 2003 e 2013, com todos os valores conhecidos e disponíveis para consulta. Foram excluídas as empresas financeiras, devido às suas características específicas, uma vez que se considerou que estas poderiam enviesar as conclusões obtidas. Uma vez que se pretendiam empresas comparáveis entre si, optou-se por pequenas e médias empresas, segundo os critérios definidos pelo IAPMEI (2015). Assim sendo, a amostra final consistiu em 4.428 empresas e o tratamento de dados foi realizado com o *software* de tratamento estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

3.3. Caracterização das variáveis independentes e da variável dependente

As variáveis macroeconómicas utilizadas neste estudo foram a taxa de juro, a taxa inflação, a taxa de crescimento do PIB e o investimento, sendo estas as variáveis independentes e que se pressupõe que possam ter influência no ROE das empresas estudadas. Relativamente à variável da taxa de juro, esta informação refere-se às taxas de juro sobre novas operações de empréstimos a empresas (média anual). A taxa de juro corresponde ao prémio (remuneração) expresso em percentagem que a entidade que concede um determinado financiamento recebe da entidade que contraiu esse empréstimo, como forma de pagamento do serviço prestado e do custo de oportunidade do capital (Pordata, 2015).

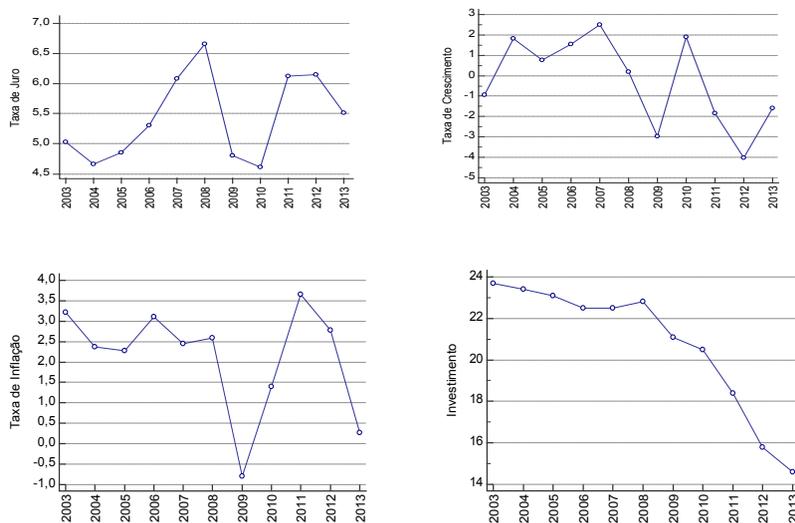
Relativamente à taxa de inflação, esta variável considera a taxa de variação do índice de preços do consumidor (IPC). A inflação é um aumento no nível geral de preços de bens e serviços. Quando há inflação numa economia, o valor do dinheiro diminui porque um determinado montante vai permitir adquirir menos bens e serviços do que antes. A inflação numa economia é frequentemente calculada através da análise de um cabaz de bens e serviços e da comparação das alterações nos preços dos bens que compõem esse cabaz ao longo do tempo. A taxa de inflação é a variação percentual do índice de preços durante um determinado período relativamente ao registado num período homólogo, sendo calculada anualmente (Eurostat, 2015).

A variável do crescimento do PIB é dada pela taxa de crescimento do PIB e do PIB *per capita* a preços constantes. O PIB é a medida normalmente utilizada para avaliar o desempenho de uma economia e compará-la com outras. Pode considerar-se que o PIB expressa a riqueza que um país consegue criar, e esta riqueza resulta das atividades quotidianas de todos os intervenientes, nomeadamente, pessoas, empresas ou outras entidades públicas e privadas. Os preços constantes obtêm-se a partir dos preços correntes, depois de anulado o efeito da inflação de cada

ano. A avaliação a preços constantes permite, por exemplo, analisar a evolução real do PIB do país (Pordata, 2015).

Por último, a variável do investimento é dada pela formação bruta de capital fixo em percentagem do PIB. A formação bruta de capital fixo (FBCF) inclui o investimento em edifícios e construções, em animais e árvores, em *software* informático e bases de dados, em maquinaria e outros equipamentos utilizados por mais de um ano na produção de bens e serviços, considerando igualmente o custo das habitações adquiridas pelas famílias (Pordata, 2015). Na Figura 2 encontra-se refletida, para a economia portuguesa, a evolução das variáveis macroeconómicas no período em estudo, ou seja, entre 2003 e 2013.

Figura 2 – Análise das tendências das variáveis Taxa de Juro, Taxa de Crescimento do PIB, Taxa de Inflação e Investimento entre 2003 e 2013



Fonte: Dados obtidos da Pordata (2015)

No que respeita à variável dependente, o indicador de rentabilidade estudado foi o ROE, uma vez que este indicador mostra a eficiência das empresas em gerar lucros a partir do capital próprio, ou seja, traduz o potencial da empresa em aplicar investimentos, com vista a aumentar os seus resultados. Assume, portanto, grande importância para os detentores das organizações, quer se tratem de sócios ou acionistas.

A escolha deste indicador, em detrimento de outros também já referidos, como por exemplo, o ROA, deve-se à possibilidade de comparação da informação fa-

cultada pelo ROE entre empresas de diversos setores ou indústrias. Um dos princípios a ter em consideração na análise dos rácios de gestão, e mais precisamente nos rácios de rentabilidade, é que essa informação possa ter uma base de comparação entre empresas de diferentes setores, dimensões ou até de diferentes maturidades, no sentido de se poderem retirar conclusões transversais a todas as organizações. No caso do ROA, este rácio divide o valor dos resultados pelo valor total dos ativos da empresa. Assim, na análise deste indicador, será pertinente ter em consideração o tipo de empresa, pois diferentes empresas poderão requerer maior ou menor intensidade de ativos, consoante as suas características. Por exemplo, uma empresa industrial certamente terá uma estrutura física muito superior a uma empresa de serviços, pelo que será expectável que apresente um valor de ativos muito superior ao da segunda empresa. Como tal, optou-se assim pelo ROE para o desenvolvimento desta investigação, pois considerou-se ser o indicador mais ajustado aos objetivos do estudo.

3.4. Definição do modelo de investigação

A regressão linear define um amplo conjunto de técnicas estatísticas usadas para modelar relações entre variáveis e predizer o valor de uma variável dependente a partir de um conjunto de variáveis independentes. A regressão linear múltipla é uma extensão da regressão linear, considerando, contudo, um maior número de variáveis independentes, ou seja, serve para prever o valor de uma variável dependente conhecendo o valor e a influência das variáveis independentes incluídas na análise (Sampieri et al., 2006).

Na presente investigação foi utilizado o seguinte modelo de regressão linear múltipla, onde o indicador de rentabilidade ROE foi correlacionado com a taxa de juro, a taxa de inflação, o crescimento do PIB e o investimento.

$$ROE_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 \text{Taxa de Juro} + \beta_2 \text{Inflação} + \beta_3 \text{Taxa de Crescimento} + \beta_4 \text{Investimento} + \varepsilon_{i,t}$$

Onde:

i representa as várias empresas e t representa os vários anos; $ROE_{i,t}$ representa a variável dependente, nomeadamente da empresa i no período t ; β_0 representa o coeficiente de regressão, β_1 , β_2 , β_3 e β_4 representam os coeficientes das variáveis explicativas, e $\varepsilon_{i,t}$ assume o termo de erro. As restantes variáveis são as variáveis explicativas (variáveis independentes), designadas no modelo por Taxa de Juro, Inflação, Taxa de Crescimento e Investimento.

3.5. Análise Correlacional

As possíveis relações na combinação das quatro variáveis do estudo com o indicador ROE são observadas na Tabela 1, com base no coeficiente de correlação de Pearson, a covariância e o coeficiente de determinação.



Tabela 1 – Análise Correlacional entre as 4 variáveis e o indicador ROE

Dimensões	Rxy	Cov.	Cf. D.
ROE – Taxa Juro	0,394	10,707	0,155
ROE – Taxa Inflação	0,633**	32,108	0,400
ROE – Taxa Crescimento	-0,291	-24,061	0,085
ROE – Investimento	-0,357	-42,788	0,127
Taxa Juro – Taxa Inflação	0,393	0,375	0,154
Taxa Juro – Taxa Crescimento	-0,242	-0,377	0,059
Taxa Juro – Investimento	-0,303	-0,685	0,091
Taxa Inflação – Taxa Crescimento	0,236	0,686	0,056
Taxa Inflação – Investimento	0,267	1,125	0,071
Taxa Crescimento – Investimento	0,640**	4,395	0,410

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ROE - *Return on Equity*; Taxa Juro; Taxa Inflação; Taxa Crescimento; Investimento.

Rxy - Coeficiente de correlação de Pearson

Cov. - Covariância

CF. D. - Coeficiente de Determinação

A leitura da Tabela 1 permite verificar que existem correlações positivas e negativas, e apenas duas se revelam estatisticamente significativas, para um nível de significância de 0,05, sendo a relação linear mais forte (0,640) entre as variáveis Taxa de Crescimento e Investimento. Verifica-se ainda que esta correlação e a covariância apresentam o mesmo sinal (positivo), o que significa que, na amostra, a uma maior pontuação numa escala corresponde uma maior pontuação na outra. A segunda maior correlação (0,633) estabelece-se entre o indicador ROE e a variável Taxa de Inflação, na qual o valor da covariância assume o valor mais elevado (32,108), indicando uma forte inter-relação linear. No que respeita ao coeficiente de determinação (0,410), entre as referidas dimensões, verificou-se que a variância explicada representa 41% da variância total.

Por outro lado, a correlação mais baixa (0,236) estabelece-se entre as dimensões Taxa de Inflação e Taxa de Crescimento, apurando-se que cerca de 94,4% da variabilidade de uma não pode ser descrita pela variabilidade da outra e vice-versa. Fica, portanto, claro que existem outros fatores que podem ser importantes. Quanto à existência de covariâncias negativas, pode-se afirmar que as variáveis tendem a variar em direções opostas, ou seja, se há aumento numa haverá diminuição na outra, ou se uma diminui a outra tenderá a aumentar. Esta relação obriga a concluir que a covariância negativa afirma categoricamente que há oposição com relação aos movimentos das variáveis.

3.6. Estimação e previsão do modelo do indicador ROE com base no Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM)

O MRLM é uma técnica estatística que permite, com base nos dados recolhidos, descrever, inferir e analisar a relação entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes. O procedimento utilizado na estimação do modelo foi o *Stepwise*, que consiste na análise da significância da variável independente que entra, sendo eliminadas as variáveis que não tenham uma capacidade de explicação significativa.

A aplicação da regressão linear carece da verificação de pressupostos, pois, se houver violação dos mesmos, a utilização do modelo deve ser posta em causa. Foi utilizada uma ferramenta popular para detetar violações de tais pressupostos, a análise dos resíduos, onde foi apurado que os erros satisfazem os seguintes pressupostos:

- Seguem uma distribuição normal;
- Têm média zero;
- Independência (auto correlação);
- Homocedasticidade (variância constante);
- Multicolinearidade.

Após a verificação dos pressupostos, o processo conclui quando o modelo fica apenas composto por variáveis com poder explicativo. O modelo a revelar é dado pela expressão do tipo:

$$Y_i = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + \dots + B_k X_k + \epsilon_i, \quad i = 1, 2, \dots, n$$

Assim, foi definido um modelo que incluía as variáveis Taxa de Juro, Taxa de Inflação, Taxa de Crescimento e Investimento, no sentido de perceber como é que estas variáveis influíram na determinação do indicador ROE. Os dados obtidos foram sistematizados e operacionalizados, a fim de serem testados sob a forma de uma regressão. Considerando o ROE como variável dependente, foi deduzido o modelo de regressão linear múltipla, como se segue:

$$\text{ROE} = B_0 + B_1 \text{Taxa de Juro} + B_2 \text{Taxa de Inflação} + B_3 \text{Taxa de Crescimento} + B_4 \text{Investimento} + \epsilon$$

O método de inclusão de variáveis seguido foi, como referido antes, o *Stepwise*, onde a primeira variável independente a entrar foi a Taxa de Inflação, pois é a que apresenta o maior coeficiente de correlação (0,633) (Tabela 1). Verifica-se ainda que 40,1% da variação no indicador ROE é explicada pela Taxa de Inflação (Tabela 2).

A Tabela 2 apresenta o resumo do modelo ajustado nas suas medidas de qualidade. O modelo apresenta uma boa qualidade, já que aproximadamente 84% da variação do indicador ROE ($R^2 = 0,836$; *Erro Padrão* = 23,296) é explicada pela Taxa de Inflação e pelo Investimento. Por outro lado, o erro de predição ou estimativa apresenta um valor médio igual a 23,296. Verificou-se que, das variáveis inseridas no modelo proposto, as variáveis Taxa de Juro e Taxa de Crescimento foram excluídas por não apresentarem relevância estatística, o que corresponde a uma não valorização destas variáveis na definição do modelo.

Tabela 2 – Resumo do Modelo do indicador ROE

Model Summary ^c										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2		
1	,633 ^a	,401	,334	30,98133	,401	6,022	1	9	,037	
2	,836 ^b	,699	,624	23,29554	,298	7,918	1	8	,023	2,998

a. Predictors: (Constant), Taxa de Inflação

b. Predictors: (Constant), Taxa de Inflação, Investimento

c. Dependent Variable: Return on Equity

Para testar a significância do modelo recorreu-se ao teste *F* da ANOVA (Tabela 3). Com um nível de significância ao teste *F* inferior a 0,05 ($F(2,8) = 9,285$; $p = 0,008$) concluímos que o modelo se ajusta aos dados nas duas variáveis (Tabela 3).

Tabela 3 – Tabela da ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5780,183	1	5780,183	6,022	,037 ^b
	Residual	8638,584	9	959,843		
	Total	14418,768	10			
2	Regression	10077,309	2	5038,655	9,285	,008 ^c
	Residual	4341,458	8	542,682		
	Total	14418,768	10			

a. Dependent Variable: Return on Equity

b. Predictors: (Constant), Taxa de Inflação

c. Predictors: (Constant), Taxa de Inflação, Investimento

Na Tabela 4 é possível constatar que uma maior Taxa de Inflação e um menor Investimento conduzem, em média, à obtenção de um valor mais elevado no indicador ROE, levando a concluir que o efeito de ambos os preditores é significativo: o efeito do Investimento apresenta um valor negativo ($B_2 = - 6,816$; $t = - 2,814$; $p = 0,023$) e o efeito da Taxa de Inflação um valor positivo ($B_1 = 22,303$; $t = 3,896$; $p = 0,005$).

Tabela 4 – Regressão Linear Múltipla da Taxa de Inflação e do Investimento como preditores do ROE

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	-31,501	18,131		-1,737	,116
Taxa de Inflação	18,002	7,336	,633	2,454	,037
2 (Constant)	100,903	48,988		2,060	,073
Taxa de Inflação	22,303	5,724	,784	3,896	,005
Investimento	-6,816	2,422	-,566	-2,814	,023

Assim, da análise resultou o seguinte modelo:

$$\text{ROE} = 100,903 + 22,303 \text{ Taxa de Inflação} - 6,816 \text{ Investimento} + \varepsilon$$

A Taxa de Inflação e o Investimento foram consideradas variáveis relevantes, salientando-se os seus contributos, um positivo e outro negativo, para caracterizar o indicador ROE. Com base nos coeficientes obtidos, é possível afirmar que o aumento de uma unidade na Taxa de Inflação resulta num aumento médio de 22,303 no valor do indicador ROE e o aumento de uma unidade no Investimento implica uma desvalorização de 6,816, estabelecendo-se uma relação positiva e outra negativa entre as duas variáveis e o indicador ROE.

3.6.1. Verificação dos pressupostos – Análise dos resíduos

- Distribuição normal dos resíduos**

A Tabela 5 contempla o teste de ajustamento à normal dos resíduos não-estandardizados. Como o valor de $p = 0,200$, não rejeitamos a hipótese de que os resíduos seguem distribuição normal para os habituais níveis de significância.

Tabela 5 – Teste de ajustamento de Kolmogorov-Smirnov aos resíduos não estandardizados de ROE

		Unstandardized Residual
N		11
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	19,48284765
Most Extreme Differences	Absolute	,196
	Positive	,172
	Negative	-,196
Test Statistic		,196
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}



- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

- **Os resíduos têm média igual a zero**

O pressuposto dos erros terem média nula é verificado através da análise dos resíduos: *Std. Predicted Value*, *Residual* e *Std. Residual*. A Tabela 6, que contempla as estatísticas descritivas dos resíduos, permite verificar que a média dos resíduos é zero.

Tabela 6 – Estatísticas descritivas dos resíduos

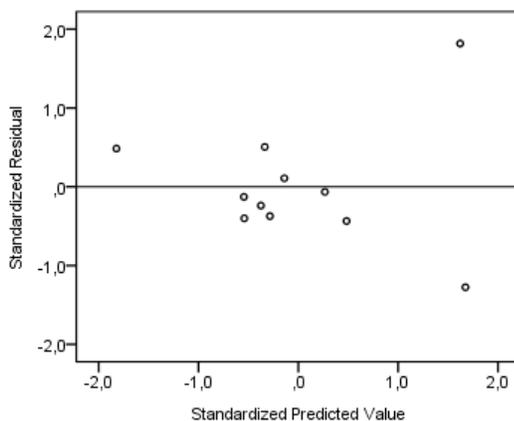
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Std. Predicted Value	-1,822	1,674	,000	1,000	11
Residual	-32,081	45,724	,000	19,482	11
Std. Residual	-1,275	1,818	,000	,775	11

- **Diagnóstico de Homocedasticidade dos resíduos**

A Homocedasticidade é o termo para designar a variância constante dos erros para observações diferentes. Para verificar as suposições dos resíduos recorreu-se a uma das principais técnicas, o gráfico dos resíduos estandardizados e os valores previstos estandardizados (Figura 3).

A observação da Figura 3 permite constatar que os pontos estão aleatoriamente distribuídos em torno do 0, sem nenhum comportamento ou tendência, podendo-se referir que existem indícios de que a variância dos resíduos é constante.

Figura 3 – Resíduos estandardizados versus valores previstos estandardizados



• Diagnóstico de multicolinearidade

A Tolerância varia entre 0 e 1, e quanto mais próxima estiver de zero, maior será a multicolinearidade. Esta mede o grau em que uma variável X é explicada por todas as outras variáveis independentes, sendo dada pela seguinte expressão:

$$\text{Tolerância de } X_a = 1 - R_i^2$$

Onde os valores X_a é uma variável independente, e R_i^2 corresponde ao coeficiente de determinação entre X_a e as restantes variáveis independentes. O inverso da Tolerância designa-se por VIF (*Variance Inflation Factor*), sendo dada pela seguinte expressão:

$$\text{VIF} = \frac{1}{\text{Tolerância}}$$

Quanto mais próxima de zero estiver VIF, menor será a multicolinearidade. O valor habitualmente considerado como limite acima do qual existe multicolinearidade é 10.

Tabela 8 – Coeficientes das dimensões n

Model	Coefficients ^a						Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta					
1 (Constant)	122,511	113,017			1,084	,320		
Taxa de Juros	-8,222	13,746	-,155		-5,98	,572	,655	1,527
Taxa de Inflação	24,980	7,289	,879		3,427	,014	,668	1,498
Taxa de crescimento	-3,766	4,814	-,216		-7,82	,464	,576	1,736
Investimento	-6,021	3,497	-,500		-1,72	,136	,519	1,925

a. Dependent Variable: Return on Equity

Os valores da Tolerância e de VIF para cada variável independente (Tabela 8) não se revelam elevados (> 10), o que significa que as variáveis não são colineares e todas elas têm a sua representatividade no modelo.

4. Conclusões

A presente investigação teve como objetivo analisar os efeitos que algumas variáveis macroeconómicas têm no desempenho das empresas portuguesas. Para o respetivo tratamento estatístico foram utilizados dados sobre o ROE de 4.428 pequenas e médias empresas, no período entre 2003 e 2013. As variáveis macroeconómicas estudadas foram a taxa de juro, a taxa de inflação, o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e o investimento. Foi utilizado um modelo de re-

gressão linear múltipla onde o indicador ROE foi correlacionado com as quatro variáveis macroeconômicas. A taxa de inflação e o investimento foram consideradas variáveis relevantes na explicação do modelo e na caracterização do ROE. Com base nos coeficientes obtidos, foi possível concluir que o aumento de uma unidade na taxa de inflação resulta num aumento médio de 22,303 no valor do indicador ROE e o aumento de uma unidade no investimento implica uma desvalorização de 6,816, estabelecendo-se uma relação positiva e outra negativa entre as duas variáveis e o indicador ROE.

O modelo apresentou uma boa qualidade, já que aproximadamente 84% da variação do indicador ROE ($R^2 = 0,836$; *Erro Padrão* = 23,296) é explicada pela taxa de inflação e pelo Investimento. Quanto à taxa de juro e o crescimento do PIB, estas variáveis foram excluídas porque, embora tivessem a sua representatividade no modelo, não apresentaram relevância estatística. Assim sendo, estes resultados levam-nos a aceitar as hipóteses de investigação H_2 e H_4 , uma vez que tanto a taxa de inflação como o investimento têm efeito no resultado do ROE, levando a rejeitar as hipóteses de investigação H_1 e H_3 .

Estes resultados vão ao encontro das referências existentes na literatura (Hudson, 1986; Machin e Van-Reenen, 1993; Robson, 1996; Geroski et al., 1997), uma vez que se verificou que as condicionantes macroeconômicas influenciam a rentabilidade das organizações (Yohane, 2004; Zeitun et al., 2007), revestindo-se as suas relações de grande complexidade (Oxelheim e Wihlborg, 2008). Contudo, nem todas as variáveis estudadas foram preditivas desta relação, como é o caso da taxa de juro e do crescimento do PIB, uma vez que não se verificaram resultados estatisticamente significativos.

No que respeita à hipótese H_2 , verifica-se que a taxa de inflação teve um impacto preditivo na determinação da rentabilidade das empresas, mas contrariando os estudos de Wadhvani (1986), Young (1995), e Osoro e Ogeto (2014), uma vez que se verificou uma relação positiva entre estas variáveis, ao invés de uma relação negativa conforme defendido pelos autores. Na área económico-financeira, poder-se-á compreender a correlação positiva entre a inflação e o ROE à luz de teorias macroeconômicas que sustentam a evidência de uma relação positiva entre taxas de inflação baixas e controladas e o crescimento económico (Samuelson e Nordhaus, 2005). Uma inflação ligeira poderá mesmo representar um estímulo à economia, proporcionando uma maior eficiência dos mecanismos de preços e uma redução da incerteza (OCDE, 2005), que poderá estimular as empresas a produzirem mais e a obterem mais lucro, uma vez que os preços de venda dos seus produtos e serviços irão aumentar mais que proporcionalmente ao custo com salários e matérias-primas. Esta correlação positiva poderá também ser explicada por ganhos de produtividade que permitam às empresas aumentar as margens de lucro, potenciando o crescimento do ROE.

Por outro lado, no que respeita à hipótese de investigação H_4 , verificou-se que o investimento teve impacto no desempenho das organizações, embora numa relação inversa àquela que era esperada. Também Araújo et al. (2012) tinham demonstrado conclusões idênticas no seu estudo, ao identificarem uma diminuição da rentabilidade das empresas, após a adoção de estratégias de investimento.

Nos últimos anos, as políticas governamentais e as estratégias de investimento do setor privado português têm desenvolvido algumas reformas estruturais abrangentes e integradas, de forma a promover uma economia mais dinâmica e flexível, na procura de vantagens competitivas consolidadas. Com vista a alcançar-se um ambiente empresarial propício ao investimento, tem sido dada continuidade a uma estratégia de consolidação e revitalização do tecido empresarial (Ministério da Economia, 2014). No entanto, os resultados obtidos nesta investigação não permitem evidenciar os benefícios resultantes destas medidas, o que leva a considerar eventuais ineficiências na otimização dos investimentos realizados.

Sendo o contexto empresarial representado por pouco mais de 42.000 empresas com esta tipologia, a amostra utilizada neste estudo representa mais de 10% da realidade portuguesa, no que visa às empresas com esta classificação. Por este motivo, e atendendo aos resultados obtidos, consideramos que este estudo dá uma significativa contribuição para o conhecimento do desempenho das organizações, em particular como estas poderão ser afetadas atendendo às mudanças do meio económico onde estão inseridas e às variações dos fatores macroeconómicos, bem como das políticas governamentais adotadas. Este conhecimento permitirá à organização antever determinados cenários e reagir atempadamente, de forma a garantir a sustentabilidade, a máxima eficácia e eficiência da organização.

Seria interessante, na nossa perspetiva, avaliar estes efeitos, por exemplo, em empresas de grande dimensão, no sentido de aferir se os indicadores de rentabilidade das grandes empresas são igualmente sensíveis às alterações das variáveis macroeconómicas, avaliando também outros indicadores financeiros como, por exemplo, o *Return on Assets* (ROA), o *Return on Investment* (ROI) ou o *Return on Sales* (ROS). Relativamente às microempresas, consideramos que, pelas suas características em termos de dimensão, volume de negócios, acesso ao financiamento externo, entre outros fatores, estas serão mais vulneráveis a qualquer tipo de mudanças no contexto macroeconómico, revelando-se provavelmente mais difícil a identificação de relações de causa e efeito.



Referências

- Antunes, M. e Mucharreira, P. R. (2015). Os Intangíveis no Balanced Scorecard: A sua relevância na gestão empresarial e na estratégia do negócio. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 1 (1), pp. 104-120.
- Araújo, E. (2009). Macroeconomic shocks and the comovement of stock returns in Latin America. *Emerging Markets Review*, 10 (4), pp. 331-344.
- Araújo, E., Camargos, M. e Silva, W. (2012). Análise dos efeitos das decisões de investimento sobre o desempenho operacional, a rentabilidade e a criação de valor de companhias brasileiras. In *Book of Proceedings - Tourism and Management Studies International Conference Algarve*, vol.3. ESGHT- University of the Algarve, Portugal.
- Athanasoglou, P. Sophocles, B. e Matthaïos, D. (2005). *Bank-specific, industry-specific and exchange rate, interest rate, inflation rate and GDP fluctuation determinants of bank profitability*. Working paper, Bank of Greece.
- Ballantine, J., Cleveland, F. e Koeller, T. (1993). Profitability, Uncertainty, and Firm Size. *Small Business Economics*, 5 (2), pp. 87-100.
- Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bilson, C.M., Brailsford, T.J. e Hooper, V.J. (2001). Selecting macroeconomic variables as explanatory factors of emerging stock market returns. *Pacific-Basin Finance Journal*, 9 (4), pp. 401-426.
- Chen, N. F., Roll, R. e Ross, S.A. (1986). Economic forces and the stock market. *Journal of Business*, 59 (3), pp.383-403.
- Choe, H., Masulis, R. W. e Nanda, V. (1993). Common stock offerings across the business cycle: Theory and evidence. *Journal of Empirical Finance*, 1 (1), pp. 3-31.
- Combs, J., Crook, T. e Shook, C. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. Chapter in *Research Methodology in Strategy and Management*. Eds. 2. D.J. Ketchen and D.D. Bergh, pp. 259-286.
- Crowley, J. (2007). Interest Rate Spreads in English-Speaking Africa. *IMF Working Paper*, pp. 123-45.
- Davis, E. P. (1995). *Debt, Financial Fragility, and Systemic Risk, Revised and Expanded Edition*. New York: Oxford University Press.

Decreto-Lei n.º 372/2007. D.R. nº 213, Série I de 6-11-2007. Disponível em: <https://dre.pt/application/file/629347>. [Acesso em: 2015/04/01].

Desai, M. e Montes, A. (1982). A Macroeconomic Model of Bankruptcies in the British Economy. *British Review of Economic Issues*, 4, pp. 1-14.

Donadelli, M., (2013). Global integration and emerging stock market excess returns. *Macroeconomics and Finance in Emerging Market Economies*, 6 (2), pp. 244-279.

Easterly, W. e Kraay, A. (1999). Small States, Small Problems? Policy Research Working Paper No. 2139, Development Research Group, Washington: World Bank.

EUROSTAT (2015). Statistics Explained. Belgium: European Commission. Disponível em: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>. [Acesso em: 2015/04/03].

Everett, J. e Watson, J. (1998). Small business failure and external risk factors. *Small Business Economics*, 11 (4), pp. 371-390.

Ferson, W.E. e Harvey, C.R. (1994). Sources of risk and expected returns in global equity markets. *Journal of Banking & Finance*, 18 (4), pp. 775-803.

Flannery, M.J. e Protopapadakis, A.A. (2002). Macroeconomic factors do influence aggregate stock returns. *Review of Financial Studies*, 15 (3), pp. 751-782.

Gan, C., Lee, M., Yong, H. e Zhang, J. (2006). Macroeconomic variables and stock market interactions: New Zealand evidence. *Investment Management and Financial Innovations*, 3 (4), pp. 89-101.

Geroski, P. e Machin, S. (1993). Innovation, profitability and growth over the business cycle. *Empirica*, 20 (1), pp. 35-50.

Geroski, P., Machin, S. e Walters, C. (1997). Corporate growth and profitability. *Journal of Industrial Economics*, 45 (2), pp. 171-189.

Gertler, M. e Gilchrist, S. (1994). Monetary policy, business cycles, and the behavior of small manufacturing firms. *Quarterly Journal of Economics*, 109 (2), pp. 309-40.

Goudie, A. W. e Meeks, G. (1991). The Exchange Rate and Company Failure in A Macro-Micro Model of the UK Company Setor. *The Economic Journal*, 101, pp. 444-457.



Harvey, H. (2012). Exchange-rate volatility and money demand in selected South East Asian Countries. *Economics and Finance Review*, 2 (10), pp. 1-7.

Higson, C., Holly, S. e Kattuman, P. (2002). The cross sectional dynamics of the US business cycle: 1950-1999. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 26 (9/10), pp. 1539-1555.

Higson, C., Holly, S., Kattuman, P. e Platis, S. (2004). The business cycle, macroeconomic shocks and the cross section: the growth of UK quoted companies. *Economica*, 71 (282), pp. 299-318.

Hoopes, D., Madsen, T. e Walker, G. (2003). Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24 (10), pp. 889-902.

Hoskisson, R., Hitt, M., Wan, W. e Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25 (3), pp. 417-456.

Hudson, J. (1986). An Analysis of Company Liquidations in England and Wales. *Applied Economics*, 18, pp. 219-235.

Hult, G., Ketchen, D., Griffith, D., Chabowski, B., Hamman, M., Dykes, B., Pol-litte, W. e Cavusgil, S. (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39 (6), pp. 1064 - 1080.

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (2015). Definição de PME. Lisboa: Agência para a Competitividade e Inovação. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-cnt01.php>. [Acesso em: 2015/04/10].

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (2015). Plano de Atividades para 2015. Agência para a Competitividade e Inovação. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/resources/download/PlanoAtividades2015.pdf>. [Acesso em: 2015/07/25].

INE - Instituto Nacional de Estatística (2014). Empresas em Portugal 2012. Lisboa: INE. Disponível em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=215340824&att_display=n&att_download=y. [Acesso em: 2015/04/12].

INE - Instituto Nacional de Estatística (2009). Empresas em Portugal 2007. Lisboa: INE. Disponível em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=69637939&att_display=n&att_download=y. [Acesso em: 2015/04/12].

Lincoln, Y., e Guba, E. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions, and

emerging confluences. In N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Liu, J. (2004). Macroeconomic Determinants of Corporate Failures: Evidence from the UK. *Applied Economics*, 36, pp. 939-945.

Liu, J., e Wilson, N. (2002). Corporate Failure Rates and the Impact of the 1986 Insolvency Act: An Econometric Analysis. *Managerial Finance*, 28, pp. 61-71.

Machin, S. e Van-Reenen, J. (1993). Profit margins and the business cycle: evidence from UK manufacturing firms. *Journal of Industrial Economics*, 41 (1), pp. 29-50.

Maghyereh, A. (2002). Causal relations among stock prices and macroeconomic variables in the small, open economy of Jordan. *International Journal of Social Science*, 23, pp. 35-79.

Martin, A. D. e Mauer L. J. (2003). Exchange rate exposures of U.S. Banks: A Cash Flow-Based Methodology. *Journal of Banking and Finance*, 27 (5), pp. 851-865.

Ministério da Economia (2014). Ficha de competitividade sobre a promoção do investimento do Gabinete de Estratégia e Estudos. Disponível em: www.gee.min-economia.pt/?cfl=33658. [Acesso em: 25/07/2015].

OCDE (2005). *Compreender o Crescimento Económico*. São João do Estoril: Principia – Publicações Universitárias e Científicas.

Osoro C. e Ogeto, W. (2014). Macroeconomic fluctuations effects on the financial performance of listed manufacturing firms in Kenya. *International Journal of Social Sciences*, 12, pp. 34-87

Oxelheim, L. e Wihlborg, C. (2008). *Corporate decision-making with macroeconomic uncertainty: Performance and risk management*. USA: Oxford University Press.

Pearce, A. e Robinson, B. (2011). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. New York: McGraw-Hill / Irwin.

Platt, H. D. e Platt, M. B. (1994). Business cycle effects on state corporate failure rates. *Journal of Economics and Business*, 46 (2), pp. 113-127.

PORDATA (2015). Base de Dados de Portugal Contemporâneo. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos. Acessível em: <http://www.pordata.pt>. [Acesso em: 2015/04/03].



Richard, P., Devinney, T., Yip, G. e Johnson, G. (2009). Measurement organizational performance: towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35 (3), pp. 718-804.

Robson, M.T. (1996). Macroeconomic factors in the birth and death of UK firms: evidence from quarterly VAT registrations. *The Manchester School*, 64 (2), pp. 170-188.

Sampieri, R. H., Collado, C. F. e Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill.

Samuelson, P. e Nordhaus, W. (2005). *Macroeconomia*. Lisboa: McGraw-Hill.

Turner, P., Cotts, A. e Bowden, S. (1992). The Effect of the Thatcher Government on Company Liquidation: An Econometric Study. *Applied Economics*, 23, pp. 935-943.

Venkatraman, N. e Ramanujam V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *The Academy of Management Review*, 11 (4), pp. 801-814.

Vladimir, R. (2010). Macroeconomic determinant of economic growth and world economic-financial crisis. *Economics and Organization*, 7 (1), pp. 17 - 33.

Vlieghe, G. W. (2001). Indicators of Fragility in the UK Corporate Setor. Working Paper. The Bank of England, UK.

Wadhvani, S. (1986). Inflation, bankruptcy, default premia and the Stock Market. *Economic Journal*, 96 (381), pp. 120-38.

Yohane, K. (2004). *Macroeconomic policies, shocks and economic growth in South Africa*. Johannesburg: Global Development Network Publications.

Young, G. (1995). Companies Liquidations, Interest Rates and Debt. *The Manchester School Supplement*, 63, pp. 57-69.

Zeitun, R., Tian, G. G. e Keen, S. (2007). Macroeconomic determinants of corporate performance and failure: evidence from an emerging market the case of Jordan. *Corporate Ownership and Control*, 5 (1), pp. 179-194.

**I****Estatuto da revista «Contabilidade e Gestão»****Artigo 1.º****Natureza e objecto**

A Contabilidade e Gestão é uma revista científica nas áreas da Contabilidade e afins, cujos objectivos, estrutura e funcionamento se encontram regulados no presente estatuto.

Artigo 2.º**Conteúdo**

Os artigos a publicar na revista terão de ser originais e serão sujeitos a pareceres de especialistas.

Artigo 3.º**Difusão**

A revista é distribuída gratuitamente às entidades definidas pela Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (OTOC) e, mediante um preço por ela a fixar, aos que assinarem a sua distribuição.

Artigo 4.º**Destinatários**

A revista pretende constituir-se como uma referência e um meio de comunicação entre a comunidade científica, investigadores, docentes, estudantes, empresários e profissionais nas áreas da Contabilidade e afins.

Artigo 5.º**Propriedade**

A revista Contabilidade e Gestão é uma publicação propriedade da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas.

Artigo 6.º**Apoio científico**

A revista Contabilidade e Gestão tem o apoio científico da Associação de Docentes de Contabilidade do Ensino Superior (ADCES), mediante protocolo de colaboração entre aquela associação e a Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas.

Artigo 7.º**Órgãos**

São órgãos da revista Contabilidade e Gestão:

- a) A Direcção;
- b) O Conselho Editorial.

Artigo 8.º**Direcção**

1. A Direcção é constituída por um Director e três Directores Adjuntos.
2. O Director é, por inerência, o Presidente da Direcção da OTOC.
3. O Director é coadjuvado pelos Directores Adjuntos, sendo destes por inerência, o Presidente do Conselho Técnico da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas, o Presidente da Direcção da Associação dos Docentes de Contabilidade do Ensino Superior (ADCES) e o terceiro nomeado pelo Director.
4. Compete à Direcção:
 - a) Aprovar o Regulamento Interno;
 - b) Nomear, renovar e destituir os membros do Conselho editorial e dos especialistas (referees);
 - c) Propor à Direcção da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas as entidades a quem se distribuirá gratuitamente a revista e o seu preço de assinatura;
 - d) Aprovar a linha de orientação estratégica da revista;
 - e) Manter em sigilo os autores dos artigos recebidos até decisão de publicação do Conselho Editorial, bem como daqueles que, por decisão do Conselho, não sejam publicados;
 - f) Tomar deliberação em quaisquer assuntos que não estejam previstos neste estatuto e no regulamento.
5. A Direcção funciona colegialmente, tendo o director voto de qualidade.



Artigo 9.º

Conselho Editorial

1. O Conselho Editorial é composto por três Conselheiros.
2. Os Conselheiros são nomeados pela direcção, ouvida a ADCES, pelo período de um ano renovável.
3. Compete ao Conselho Editorial:
 - a) Sob proposta da Direcção, promover e executar a linha de orientação da revista;
 - b) Propor à Direcção as regras de publicação na revista;
 - c) Propor à Direcção a nomeação ou destituição dos especialistas (*referees*);
 - d) Analisar o teor dos artigos para publicação e pré seleccionar os especialistas (*referees*) para emissão de parecer;
 - e) Ouvir a Direcção quanto à indicação dos especialistas (*referees*);
 - f) Devolver à Direcção todos os artigos que não se enquadrem nas áreas científicas da revista definidas no artigo 1.º;
 - g) Devolver à Direcção os artigos após parecer final dos especialistas (*referees*);
 - h) Definir o conteúdo da Revista e promover a publicação dos artigos, de forma a salvaguardar a sua coerência e objectivos

Artigo 10.º

Especialistas

- 1 – Os especialistas (*referees*) são professores doutorados ou especialistas com currículo científico relevante nas áreas científicas da revista;
- 2 – Os especialistas têm autonomia científica para avaliarem os artigos que lhes são entregues pelo Conselho Editorial.

Artigo 11.º

Remuneração dos Órgãos

Os Órgãos da Revista Contabilidade e Gestão e os especialistas que com ela colaboram na análise dos artigos, serão remunerados, nos termos e condições a definir pela Direcção da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas.

Artigo 12.º**Autonomia**

A revista Contabilidade e Gestão tem autonomia editorial face à OTOC e à ADCES e será dotada de Orçamento próprio a suportar pela Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas e por receitas próprias.

Artigo 13.º**Incompatibilidades**

- 1 – São incompatíveis as funções de membro de Direcção, Conselho Editorial e especialista (*referees*).
- 2 – Os membros da Direcção da revista e do Conselho Editorial não podem apresentar artigos para publicação.

Artigo 14.º**Interpretação**

A resolução de quaisquer dúvidas e interpretações suscitadas com o presente estatuto são da competência da Direcção da revista.

Artigo 15.º**Publicidade**

O presente Estatuto será publicado nos meios de comunicação da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas e da ADCES e será disponibilizado permanentemente nos *sites* da internet daquelas entidades.

Lisboa, 27 de Abril de 2004

O Bastonário da OTOC



II

Notas aos Autores
«Contabilidade e Gestão»***Portuguese Journal of Accounting and Management*****Notas para os autores**

«Contabilidade e Gestão» é a revista científica da OTOC, com o apoio institucional da ADCES, sendo publicada semestralmente com o objectivo de proporcionar discussão profunda e análise crítica de desenvolvimentos que afectam os profissionais e académicos que trabalham na área da Contabilidade e Gestão. Publica artigos escritos por académicos e investigadores mas também por destacados profissionais. A revista tem interesse na publicação de artigos baseados em trabalhos de investigação e outros assuntos relevantes para profissionais, académicos, estudantes e organismos profissionais ligados à Contabilidade e áreas afins, que serão publicados em português, espanhol ou inglês.

Submissão de artigos

Os artigos devem ser submetidos ao Director da Revista, para Avenida Barbosa du Bocage, 45, 1049-013 Lisboa, em quatro cópias, quando em suporte de papel, ou em suporte informático para o e-mail:

revistacontabilidade@otoc.pt

Informações adicionais podem ser obtidas através do telefone +351 217 999 719 ou pelo fax +351 217 958 343.

Não há taxa de submissão nem qualquer custo por página publicada.

Se após uma primeira análise o artigo parecer aceitável e de acordo com os objectivos da Contabilidade e Gestão, será enviado pelo Conselho Editorial para dois *referees* com o objectivo de obter os comentários de (*double-blind review*).

Todos os artigos serão objecto de revisão anónima por, pelo menos, dois especialistas (*referees*).

O Conselho Editorial chegará a uma decisão sobre a publicação depois de ter em conta os relatórios dos *referees*. Os autores obterão os comentários dos *referees* e a decisão sobre a publicação ou não, dentro do mais curto espaço de tempo possível.

Os artigos só serão considerados pela Contabilidade e Gestão se não tiverem sido publicados ou não estiverem submetidos em mais nenhuma revista. Se quadros, ilustrações ou qualquer outro material sujeito a *copyright* for usado, deverá ser pedida autorização pelo(s) autor(es) e incluída no momento da submissão. Deverá aparecer uma declaração clara no texto, se qualquer material tiver sido publicado anteriormente. Qualquer agradecimento deverá ser incluído junto do material usado.

Os autores que submetam artigos com o objectivo de publicação, terão de assegurar que o trabalho não infringe qualquer *copyright* existente e concordam indemnizar a revista contra os danos que tal facto lhe provoque.

Após a aceitação do artigo pela Contabilidade e Gestão, a transferência de *copyright* será feita do(s) autor(es) para a revista, através de formulário adequado.

CrITÉrios de Avaliação

Os principais critérios usados na avaliação dos artigos submetidos à Contabilidade e Gestão são: relevância, novidade, utilidade, clareza, concisão, ligações à literatura existente, substância, rigor e validade dos resultados.

Preparação do Manuscrito

Formato e estilo

Os manuscritos devem ser em português, espanhol ou inglês e devem usar espaço-duplo com uma margem de 2,5 cm em cada parte da página, dimensão A4.

A primeira página (página do título) deverá conter o título do artigo, nomes dos autores e instituições a que pertencem. Deverá também conter a morada, n.º de telefone, n.º de fax e e-mail do autor para quem serão enviadas as decisões, provas e offprints. Para apoiar a objectividade da avaliação o(s) autor(es), deve(em) ao longo do texto evitar qualquer referência a si próprio(os) que possibilite a sua identificação pelos *referees*.

Resumo

A segunda página deverá incluir o título do artigo e um resumo (até 200 palavras). O resumo deve ser uma representação precisa dos conteúdos do artigo. Não deverá haver nenhuma indicação sobre a identidade ou afiliações dos autores.

Deverão ser fornecidas até seis palavras-chave que claramente descrevam o conteúdo do artigo.

Referências

As citações no texto deverão seguir o estilo de Harvard (i.e. apelido(s) do(s) autor(es) seguido pelo ano de publicação e páginas quando relevantes, tudo



entre parêntesis). Quando uma fonte tiver mais de dois autores deverá ser citado o primeiro seguido de *et al.*

Para múltiplas citações do mesmo ano usar a, b, *and* c imediatamente a seguir ao ano de publicação. O(s) número(s) da(s) páginas a usar em transcrições, deve(m) ser colocado(s) depois da data separado por dois pontos (Ordelheide, (1993:87).

A secção das referências deverá apenas conter as referências citadas no texto. Deverão ser ordenadas por ordem alfabética do apelido do primeiro autor (e depois cronologicamente). Cada referência deverá conter detalhes bibliográficos completos.

Livro

Um autor: Gray, R.H. and Helliari, C. (eds) (1992) *The British Accounting Research Register*. London: Academic Press 5th ed.

Múltiplos autores: Brums, W.J. and Kaplan, R.S (eds) (1987) *Accounting and Management: Field Study Perspectives*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Artigos

Em Revista: Novin, A.M., Pearson, M.A. and Senge, S.V. (1990) Improving the curriculum for aspiring management accountants; the practitioner's point of view. *Journal of Accounting Education* 6(2) Fall, pp.207-24.

Em Livro: Walsh, A.J. (1988) The making of the chartered accountant. In D. Rowe (ed.) *The Irish Chartered Accountant*, pp.155-73. Dublin: Gill and Macmillan.

Relatório

Fitchew, G.E. (1990) "Summing up", in Commission of the European Communities, *The Future of Harmonization of Accounting Standards Within the European Communities*. Brussels.

Figuras e tabelas

Deverá ser dado um título claro e de suficiente dimensão (para ser reduzido caso necessário) a todas as figuras e tabelas.

As tabelas deverão ter um título numerado consecutivamente e de forma independente das figuras e referenciadas no texto.

Agradecimentos

Deverão aparecer no fim do artigo antes das referências.

Notas de rodapé

Devem ser reduzidas ao mínimo indispensável e aparecer no fim do artigo.

Provas e offprints

O autor designado receberá as provas em formato PDF que deverão ser corrigidas e devolvidas no prazo de seis dias. Alterações nas provas que não estavam no manuscrito original são difíceis e caras e, por isso desencorajadas.

Será enviada uma cópia da revista aos autores após a publicação. Os autores receberão também o artigo por e-mail em formato PDF e poderão imprimir até 50 cópias, sem custo, para disseminarem o artigo entre colegas.



III

**Versão em inglês das notas aos autores
«Contabilidade e Gestão»*****Portuguese Journal of Accounting and Management*****Instructions for authors**

The Portuguese Journal of Accounting and Management is the Portuguese Chartered Accountants Association (OTOC) refereed journal, with the institutional support of the Portuguese Association of Higher Education Accounting Teachers (ADCES). It is published two times a year with the objective of providing in-depth discussion and critical analysis of developments, which affect academics and professionals working in all areas of accounting and business. It publishes articles by academics and researchers as well as by leading practitioners. The journal is interested to publishing research-based papers and other information on key aspects of accounting and management of relevance to practitioners, academics, students and accounting professional bodies. Papers can be written in Portuguese, Spanish or English.

Submission of Papers

Manuscripts should be submitted (four hard copies) to the Director, Avenida Barbosa du Bocage, 45, 1049-013 Lisboa. Authors can also submit the article by email in MS Word format using the following email address: **revistacontabilidade@otoc.pt**

Additional information can be obtained by phone or fax:

Phone number: +351 217 999 719

Fax number: +351 217 958 343

There is no submission fee and no page charges

If after a first analysis the paper appears to be generally suitable and in line with the aims of the Journal, the Editor will pass it on to at least two referees to comment on the paper via a double-blind review. All articles will be double blind refereed.

The Editor will reach a decision after taking into account the reports from referees. Authors will be provided with referees' reports and publishing decisions within as short a period as possible.

Submission of a paper to the Portuguese Journal of Accounting and Management will be taken to imply that it presents original, unpublished work not under consideration to publication elsewhere. If previously published tables, illustrations or copyright material are to be included then the copyright holder's written permission should be obtained, and included with the submission. A clear statement should appear in the text if any material has been published elsewhere in a preliminary form. Any acknowledgments should be included in the material captions.

Authors submitting articles with a view to publication warrant that the work is not an infringement of any existing copyright and agree to indemnify the publisher against any breach of such warranty.

Upon acceptance of a paper by the Portuguese Journal of Accounting and Management the author(s) will be asked to transfer copyright, via a supplied form, to the publisher.

Evaluative Criteria

The main criteria by which submissions to the Portuguese Journal of Accounting and Management will be assessed are: relevance, novelty, usefulness, clarity, conciseness, linkages to existing literature, substance, rigour and validity of results.

Manuscript Preparation

Format and style

Manuscripts should be in Portuguese, Spanish or English and be typed in double spacing with a margin of 2.5 cm at each edge of each page on one side only of the paper, preferably of A4 size.

The cover page (title page) should contain the title of the manuscript, authors' names, positions and institutional affiliations. The address, telephone number, faxes number, and e-mail code (if available) of the author to whom decisions, proofs and offprints should be sent should also be given.

To assist objectivity, the author should avoid any reference to himself or herself over the article, which would enable identification by referees.

Abstract

The second page should include the paper's title and an abstract (up to 200 words). The abstract should be an accurate representation of the paper's contents. There should be no indication of the identity of the author(s) or the author's (or authors') affiliations.



Up to six keywords or descriptors that clearly describe the subject matter of the paper should be provided.

References

Citations in the text should follow the Harvard system (i.e. name(s) of author(s) followed by the year of publication and page numbers where relevant, all in parenthesis). Where a source has more than two authors quote the first author's name and et al. If an author has two references published in the same year, add lower case letters after the date to distinguish them. Page numbers are indicating by inserting the relevant numbers after the date, separated by a colon (Ordelheide, (1993:87).

The reference section should only contain references quoted in the text. These should be arranged in alphabetical order by surname of the first author (then chronologically). Each reference should contain full bibliographic details.

Book

One author: Gray, R.H. and Helliar, C. (eds) (1992) *The British Accounting Research Register*. London: Academic Press 5th ed.

Multiple authors: Bruns, W.J. and Kaplan, R.S (eds) (1987) *Accounting and Management: Field Study Perspectives*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Article

In Journal: Novin, A.M., Pearson, M.A. and Senge, S.V. (1990) Improving the curriculum for aspiring management accountants; the practitioner's point of view. *Journal of Accounting Education* 6(2) Fall, pp.207-24.

In Book: Walsh, A.J. (1988) The making of the chartered accountant. In D. Rowe (ed.) *The Irish Chartered Accountant*, pp.155-73. Dublin: Gill and Macmillan.

Report

Fitchew, G.E. (1990) "Summing up", in Commission of the European Communities, *The Future of Harmonization of Accounting Standards Within the European Communities*. Brussels.

Figures and tables

All figures and tables should be given titles, numbered consecutively in Arabic numerals, and referred to within the text. Labelling should be clear and of sufficient size to be legible after any necessary reduction.

Tables should be titled, numbered consecutively and independently of any figures, and referred to within the text.

Acknowledgements

Should appear at the end of the paper before the list of references.

Footnotes

Should be kept to a minimum and appear at the end of the paper on a separate page.

Proofs and offprints

The designated author will receive proofs in PDF format, which should be corrected and returned within six days. Amendments at the page-proof stage are difficult and expensive and any alteration to the original text is strongly discouraged.

A copy of the journal will be sent by post to all corresponding authors after publication. Corresponding authors will receive the article by email as a complete PDF and are allowed to print up to 50 copies, free of charge, and to deliver between colleagues.



Especialistas /Editorial Board

Aldónio Ferreira	Monash University – Austrália
Ana Isabel Morais	Instituto Superior das Ciências do Trabalho e Empresa
Ana Maria Rodrigues	Faculdade de Economia Universidade de Coimbra
António Martins	Faculdade de Economia Universidade de Coimbra
Brendan O'Connell	Deakin University – Austrália
Brian West	Universidade de Ballarat – Austrália
Carlos Mallo	Universidade Carlos III, Madrid – Espanha
Elísio Brandão	Faculdade de Economia – Universidade do Porto
Garry Carnegie	University of Ballarat – Austrália
Hernâni Carqueja	Faculdade de Economia – Universidade do Porto
Irvine Lapsley	Universidade de Edimburgo – Reino Unido
Isabel Blanco Dopico	Universidade de Santiago de Compostela – Espanha
Isabel Maria Lourenço	Instituto Superior das Ciências do Trabalho e Empresa
João Baptista da Costa Carvalho	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
João Carvalho das Neves	Instituto Superior de Economia e Gestão
João Ribeiro	Faculdade de Economia – Universidade do Porto
Jorge Tua Pereda	Universidade Autónoma de Madrid – Espanha
José Alberto Pinheiro Pinto	Faculdade de Economia – Universidade do Porto
José António Gonzalo Ângulo	Universidade Alcalá de Henares – Espanha
José António Lainez Gadea	Universidade de Zaragoza – Espanha
José António Moreira	Faculdade de Economia – Universidade do Porto
José Rodrigues de Jesus	Faculdade de Economia – Universidade do Porto
José Xavier de Basto	Faculdade de Economia Universidade de Coimbra
Leandro Cañibano	Universidade Autónoma de Madrid – Espanha
Leonor Fernandes Ferreira	Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa
Luís Lima Santos	Instituto Politécnico de Leiria
Manuela Sarmento	Universidade Lusíada – Lisboa
Márcia Anisette	York University – Canadá
Maria do Céu Alves	Universidade da Beira Interior
Maria Antónia Garcia Benau	Universidade de Valência – Espanha
Maria João Major	Instituto Superior das Ciências do Trabalho e Empresa
Maria José Fernandes	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
Rui Almeida	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
Russell Craig	Australian National University – Austrália
Susana Jorge	Faculdade de Economia Universidade de Coimbra
Vicente Condor	Universidade de Zaragoza – Espanha
Vicente Montesinos Julve	Universidade de Valência – Espanha
Vicente Pina Martinez	Universidade de Zaragoza – Espanha
Victor Gonçalves	Instituto Superior de Economia e Gestão



Ficha Técnica da Revista | Journal Technical Note

Contabilidade & Gestão

Portuguese Journal of Accounting and Management

Propriedade | Ownership

Ordem dos Contabilistas Certificados

Parceria Científica | Scientific Partnership

Associação dos Docentes de Contabilidade do Ensino Superior

DIREÇÃO | DIRECTION

Director | Director

António Domingues de Azevedo

Diretores Adjuntos | Vice Directors

António Pires Caiado

Avelino Azevedo Antão

Guilhermina Freitas

Conselho Editorial | Executive Direction

Presidente | Editor Lúcia Lima Rodrigues

Assessora de Direção | Direction Adviser

Maria João Franca

Coordenador da Edição | Edition Coordinator

Roberto Ferreira

Capa e Paginação | Cover and Graphic Edition

DCI - Departamento de Comunicação e Imagem da OCC

Impressão | Print:

Tiragem: 300

Depósito Legal: 230013/05

ISSN: 1646-2750

<http://www.occ.pt/contabilidadeegestao>

Indexada à Fundação para a Ciência e a Tecnologia e à Latindex

Contactos | Contacts

Ordem dos Contabilistas Certificados

Departamento de Comunicação e Imagem

Av. Barbosa du Bocage, 45

1049-013 Lisboa

Tel. +351 217 999 719/718

Fax: +351 217 958 343

revistacontabilidade@otoc.pt

<http://www.occ.pt/contabilidadeegestao>

