

FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO

GENIVALDO GUSMÃO

**OS EFEITOS DAS CRÍTICAS E DO SISTEMA DE INCENTIVOS NA
PERCEPÇÃO DOS GESTORES PARA A RELEVÂNCIA E UTILIDADE
DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

VITÓRIA

2019

GENIVALDO GUSMÃO

**OS EFEITOS DAS CRÍTICAS E DO SISTEMA DE INCENTIVOS NA
PERCEPÇÃO DOS GESTORES PARA A RELEVÂNCIA E UTILIDADE
DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, na Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis – Nível Profissionalizante.

Orientadora: Prof. Dra. Marcia Juliana d'Angelo

VITÓRIA

2019

GENIVALDO GUSMÃO

**OS EFEITOS DAS CRÍTICAS E DO SISTEMA DE INCENTIVOS NA
PERCEPÇÃO DOS GESTORES PARA A RELEVÂNCIA E UTILIDADE
DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovada em 03 de setembro de 2019.

COMISSÃO EXAMINADORA

PROF^a. DR^a.: MARCIA JULIANA d'ANGELO
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

PROF. DR.: SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

PROF^a. DR^a.: ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por estar sempre a meu lado e permitir a participar desta jornada maravilhosa, que chamamos de vida.

Agradeço a minha esposa Eugenia e meus filhos Vitor e Vinícius que me deram apoio e carinho.

Agradeço aos meus pais que sei que estão sempre do meu lado, no qual nos meus momentos difíceis, vem as lembranças que compartilhamos aqui na terra e isso me conforta.

Agradeço ao meu irmão Jose Augusto e minhas irmãs Marli e Marilza por todo carinho ao longo deste caminho.

Agradeço de modo especial a minha amiga Fatima Ferreira e meu amigo Marco Bregonci e demais amigos que se dedicaram a me apoiar de forma incondicional.

Agradeço aos todos os Docentes da Fucape, em especial a minha orientadora, Prof. Dra. Marcia Juliana D'Angelo, pela paciência e atenção durante a orientação do trabalho.

RESUMO

O orçamento empresarial é considerado uma ferramenta útil e relevante, mas, tem sido contestado por muitos gestores. Isto posto, esta pesquisa buscou verificar junto a gestores orçamentários em vários níveis hierárquicos como as críticas ao orçamento e o sistema de incentivos influenciam a percepção destes profissionais acerca da utilidade e relevância do orçamento. A metodologia da pesquisa é quantitativa de caráter descritivo, com uma amostra de 216 gestores de empresas privadas que elaboram e utilizam o orçamento anualmente. Os dados foram analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados mostram que, por um lado, somente a relação entre o sistema de incentivos ao uso do orçamento e a utilidade do orçamento não foi suportada. Por outro lado, tais incentivos têm influência nas críticas ao orçamento e na percepção da relevância desta prática de gestão, indicando que as organizações podem adotá-la para obter maior comprometimento com o orçamento e reduzir potenciais conflitos. Outra evidência relevante desta pesquisa é que o cargo dos funcionários não influencia as críticas ao orçamento. Este resultado pode, portanto, ser útil especialmente para as pequenas empresas, onde a função de *controller*, contador e administrador financeiro comumente, são feitas é executada pelo mesmo funcionário.

Palavras-chave: Críticas ao Orçamento; Sistema de Incentivos; Utilidade do Orçamento; Relevância do Orçamento.

ABSTRACT

Business budgeting is considered a useful and relevant tool, but it has been disputed by many managers. That said, this research sought to verify with budget managers at various hierarchical levels how the criticism of the budget and the incentive system influence the perception of these professionals about the utility and relevance of the budget. The research methodology is quantitative and descriptive, with a sample of 216 managers of private companies that prepare and use the budget annually. Data were analyzed using Structural Equation Modeling. The results show that, on the one hand, only the relationship between the budget use incentive system and the budget utility was not supported. On the other hand, such incentives influence budget criticism and the perception of the relevance of this management practice, indicating that organizations can adopt it to achieve greater budget commitment and reduce potential conflicts. Another relevant evidence from this research is that the position of employees does not influence budget criticism. This result can therefore be especially useful for small businesses where the function of controller, accountant and financial management are commonly performed by the same employee.

Keywords: Business Criticisms; Incentive System, Utility of the budget; Relevance of Budget.

SUMÁRIO

Capítulo 1.....	7
1 INTRODUÇÃO.....	7
Capítulo 2.....	11
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 CRÍTICAS AO ORÇAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	11
2.2 SISTEMAS DE INCENTIVO AO USO DO ORÇAMENTO.....	13
2.3 RELEVÂNCIA DO ORÇAMENTO.....	15
2.4 UTILIDADE DO ORÇAMENTO.....	18
Capítulo 3.....	24
3 METODOLOGIA ADOTADA.....	24
Capítulo 4.....	27
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	27
4.1 AVALIAÇÃO DA VALIDADE E CONFIABILIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	27
4.2 AVALIAÇÃO DA VALIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	30
5 CONCLUSÃO	32
REFERÊNCIAS.....	35
APÊNDICE	46

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

O orçamento empresarial, um dos mecanismos de planejamento e controle organizacional, atua para auxiliar tanto a busca da sustentabilidade financeira quanto da sustentabilidade organizacional (Mucci, Frezatti & Dieng, 2016). Por exemplo, na maioria das empresas americanas, os orçamentos continuam a ser usados para fins de controle. Os gestores preferem não abandonar completamente tal componente do modelo de gestão da organização, embora reconheçam os problemas e falhas na sua elaboração (Libby & Lindsay, 2010). Já no setor agroindustrial brasileiro, Melo *et al.* (2017) constatarem a utilidade do orçamento somente na elaboração das estratégias empresariais, não encontrando evidências da sua utilidade como instrumento de controle gerencial das atividades organizacionais.

O orçamento empresarial está relacionado positivamente às estratégias empresariais, sendo utilizado pelas empresas na elaboração do planejamento operacional, na análise do desempenho e do nível motivacional e na comunicação das metas e dos objetivos, bem como na tomada de decisões, em função da sua relevância (Magro & Lavarda, 2014; Abogun & Fagbemi, 2011; Ahamad, Sulaiman, & Alwi, 2003; Uyar & Bilgin, 2011). A percepção de utilidade do orçamento, como um mecanismo de planejamento e controle gerencial, está relacionada à sua importância, validade, valor, sucesso e satisfação enquanto que a percepção de sua relevância diz respeito à pertinência das informações como suporte às decisões dos gestores (Mucci, Frezatti, & Dieng, 2016).

A despeito de sua utilidade e relevância, o orçamento é passível de críticas, de que o seu foco é a redução de custo e não a criação de valor, e que a revisão orçamentária é lenta, além de não ser feita em tempo hábil (Fank, Angonese, & Lavarda, 2011). Outras críticas ao orçamento incluem os efeitos perversos sobre os comportamentos dos gestores (comportamentos oportunistas e conservadores); inadaptação ao ambiente, ritual e foco excessivo no curto prazo (Hope & Fraser, 2003; Hansen, Otley, & Stede, 2003; Sponem & Lambert, 2010; Becos *et al.*, 2004). Curiosamente, um estudo conduzido em uma organização de grande porte brasileira mostrou uma baixa ocorrência destas críticas, indicando que estas emergem em função de fatores intrínsecos tanto da organização quanto dos profissionais envolvidos diretamente com esta prática de gestão (Mucci & Frezatti, 2017).

Apesar de existirem restrições, o orçamento tem potencial de uso maior do que tem sido percebido, em decorrência das várias funções (planejamento, controle, motivação, avaliação de desempenho, comunicação dos objetivos e das metas, criação de valor, tomada de decisão sobre investimentos) exercidas dentro do modelo de gestão das empresas (Mucci & Frezatti, 2017; Magro & Lavarda, 2015; Libby & Lindsay, 2010). Por isso, devido à complexidade envolvida na prática orçamentária, as empresas recorrem a sistemas de incentivos extrínsecos e intrínsecos (Rontudo & Arias, 2010). Os sistemas de incentivos contribuem para criar valor para os acionistas, mitigando assim um possível problema de agência (Berber, Pasula, & Radošević, 2012). O orçamento anual, por exemplo, está associado à prática de sistemas de incentivos (Aguilar *et al.*, 2012).

Assim, o argumento deste estudo é que as críticas ao orçamento e o sistema de incentivos como o uso do orçamento podem impactar a percepção quanto a sua relevância e utilização. Diante do exposto, o objetivo desta pesquisa é analisar os efeitos das críticas e do sistema de incentivos ao uso do orçamento na percepção da relevância e da utilidade do orçamento.

Segundo Silva e Lavarda (2014), o orçamento aplicado nas empresas brasileiras é pouco explorado. Logo, pesquisas que analisem os antecedentes e consequentes de práticas orçamentárias, a partir de diferentes perspectivas teóricas, podem contribuir para elevar a qualidade dos estudos sobre orçamento no Brasil, a exemplo do que ocorre no cenário internacional.

No Brasil, há estudos que abordam as críticas ao orçamento (Mucci & Frezatti, 2017; Fank, Angonese, & Lavarda, 2011; Frezatti *et al.*, 2010), sistemas de incentivos e práticas de contabilidade gerencial (Aguilar *et al.*, 2012), utilidade do orçamento (Magro & Lavarda, 2014; 2015), e relevância do orçamento (Mucci, Frezatti, & Dieng, 2016). Entretanto, nenhum estudo abarcou estes construtos em conjunto, que podem contribuir para uma percepção mais agregada acerca da prática de gestão orçamentária nas empresas brasileiras. Além disso, a percepção dos gestores no processo orçamentário pode originar a partir de diferentes interpretações da finalidade e da natureza das metas orçamentárias. Cada gestor tende a criar seu próprio interesse subjetivo e pessoal, traduzindo as metas em sua própria consciência, ocasionando diferentes metas orçamentárias. Dentre as razões deste comportamento estão: objetivos pessoais, poder, fatores situacionais, assimetria de informação e posição organizacional (Lili-Anne, 2011). Ao optar pela elaboração de um orçamento empresarial, a empresa está assumindo uma

situação complexa, onde estão presentes fatores racionais de conveniência, vínculos sociais e políticos (Aldatz, Lima Junior, & Araujo, 2013).

Por último, Fank, Angonese e Lavarda (2011) sugerem estudos que avaliem a percepção dos funcionários quanto às críticas ao orçamento e Magro e Lavarda (2014) recomendam estudos com uma amostra mais diversificada sobre a utilidade do orçamento.

Desta forma, esta pesquisa contribui para a área de contabilidade gerencial ao examinar uma visão em conjunto dos quatro construtos – críticas ao orçamento, sistema de incentivos, relevância e utilidade do orçamento – acrescentando às pesquisas nacionais e internacionais que debateram essas temáticas de forma separada. Outra contribuição é analisar a percepção do orçamento por gestores orçamentários de diversos níveis hierárquicos quanto à relevância e utilidade do orçamento.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CRÍTICAS AO ORÇAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Uma das críticas ao orçamento diz respeito a sua necessidade em função dos custos altos, pouca flexibilidade e do não acompanhamento das mudanças dos ambientes interno e externo (Mendiratta, 2016; Hope & Fraser, 2003). Outra crítica está relacionada à assimetria da informação entre os níveis hierárquicos organizacionais. Em outras palavras, a utilização do orçamento tende a estar mais presente na alta gestão, podendo inibir uma possível contribuição dos demais funcionários no cumprimento dos resultados (Herculano & Chiarello, 2016). Desta forma, uma alternativa é permitir uma maior participação dos envolvidos – subordinados e gestores – no processo orçamentário para trabalhar com metas mais realistas. Lavarda e Fank (2014) abordaram a relação entre a assimetria da informação, a participação orçamentária e o risco da folga orçamentária. Os resultados mostraram uma correlação positiva entre a participação orçamentária (média gerência) e a assimetria da informação, embora não tenham encontrado uma associação entre a assimetria da informação e o risco de folga orçamentária.

Os diferentes tipos de orçamentos adotados – estático, flexível, contínuo, base zero e matricial – também contribuem para intensificar as críticas ao orçamento. Diante disso, Sponem e Lambert (2010) observaram que, devido à complexidade que envolve o orçamento, algumas pessoas adotam uma posição mais simplista, não reconhecendo sua utilidade, rejeitando-o. Ainda assim, defendem que o ideal é um meio-termo, ou seja,

que o modelo orçamentário não seja simples a ponto de não contribuir para as tomadas de decisões, tampouco que não seja complexo a ponto de desestimular o interesse dos gestores. Assim, as críticas ao orçamento se alteram de acordo com o modelo de orçamento adotado. Porém, em organizações onde o nível de participação e engajamento da alta gestão são altos e os planos de ação são bem definidos, o orçamento recebe menos críticas (Sponem & Lambert, 2016).

A influência do processo cognitivo do empregado também pode gerar distorções nas tomadas de decisões orçamentárias. Ou seja, quanto maior o envolvimento dos funcionários na elaboração e implementação do orçamento, maior será a presença de viés heurístico. Tal fato acarreta ceticismo nos gestores envolvidos diretamente com o orçamento quanto aos dados apresentados na elaboração, planejamento e execução do orçamento (Lima Filho & Bruni, 2013).

O incomodo com a zona de conforto (situação de trabalho, sem senso de risco, avaliada positivamente por um tomador de decisão) diante do orçamento anual elaborado pelos gestores (Kahn, 1990; White, 2009) contribuiu para que algumas empresas substituíssem o orçamento por ferramentas de sistema de controle gerencial baseado na implementação de práticas baseadas no *beyond budgeting* (sem utilização do orçamento). Por exemplo, ao contrário do que ocorre no orçamento anual, as informações não estão nem associadas às previsões das metas e à alocação de recursos, nem a um período fixo (Bourmistrov & Kaarboe, 2013).

A maneira que os gestores usam orçamento somado às diferentes funções orçamentárias determina o termômetro das críticas ao orçamento. Ou seja, o tipo de controle de gestão feita pelos gestores (atenção dada ao orçamento) altera o nível de

críticas ao orçamento. Quando o orçamento é utilizado como função de planejamento, as críticas são menores, do que quando utilizado como função de avaliar ou coordenar (Berland, 2004).

Em geral, empresas que substituem o orçamento empresarial por um novo sistema de controle gerencial desagregado das funções orçamentárias, conciliando com processos transparentes de alocação de recursos podem ganhar maior nível de justiça organizacional. Entretanto, a dificuldade de adaptação por parte dos envolvidos pode ser um dos principais motivos que impede o abandono do orçamento (Heupel & Schmitz, 2015).

2.2 SISTEMAS DE INCENTIVO AO USO DO ORÇAMENTO

As empresas criam sistemas de incentivos baseados nas premissas de desempenho de seus gestores e na criação de valor para os acionistas, satisfazendo ambas as partes e amenizando um possível problema de agência (Berber, Pasula, & Radosevic, 2012). Por exemplo, a adoção de amplas medidas de desempenho – financeiras, não financeiras, *feedback* e controle *feed-forward* – contempla uma avaliação de desempenho mais eficaz (Grafton, Lillis, & Widener, 2010).

Uma proposta é utilizar mais de um orçamento com a finalidade de minimizar conflitos de interesses, uma vez que o orçamento normalmente é utilizado para dois objetivos: o planejamento e a avaliação de desempenho. Entretanto, Arnold e Gillenkirch (2015) encontraram evidências que um único orçamento traz melhores resultados contribuindo para a cooperação dos subordinados, ao longo do processo de negociação orçamentária. Groen, Wouters e Wilderom (2012) já tinham mostrado que a participação

dos funcionários na elaboração das medidas de desempenho pode contribuir para o aumento de seu desempenho. Yuen (2004) também constatou que um sistema claro de comunicação e recompensa contribuem para melhor percepção da meta orçamentária.

De maneira geral, há dois tipos de incentivos – intrínsecos e extrínsecos. Incentivos intrínsecos incluem reconhecimento, autonomia, valorização dos funcionários, ou seja, são incentivos não monetários. Já os incentivos extrínsecos abrangem o pacote de remuneração – salário, benefícios, remuneração por incentivo, que incluem bônus, participação acionária, participação nos resultados (Herzberg, 2003; Liang, 2012; Braga Junior *et al.*, 2013; Andrade *et al.*, 2017). Em empresas que valorizam a criatividade, os incentivos intrínsecos prevalecem sobre os extrínsecos, embora os gerentes dessas empresas não se abstenham de utilizar os incentivos extrínsecos (Grabner, 2014). Segundo Rotundo e Arias (2010), quanto maior o grau de dificuldade na execução das atividades, maior será o impacto dos incentivos intrínsecos sobre os empregados.

No tocante à prática orçamentária, os resultados encontrados por Aguiar *et al.* (2012) mostram uma associação entre o orçamento anual, a análise por centro de responsabilidade e a avaliação de desempenho e os sistemas de incentivos. Quando as empresas combinam política de desempenho e gerenciamento do custo associado ao incentivo na participação orçamentária, o desempenho dos gestores tende a ser melhor (Santos, Lavarda, & Mardelo, 2014).

Um plano de incentivo baseado em um sistema de medição de desempenho estratégico fornece ao empregado indício de justiça organizacional e motivações intrínsecas, contribuindo para a melhoria do desempenho do empregado, a auto eficácia (Heupel & Schmitz, 2015). Ao analisar o desempenho dos gerentes por meio de *rankings*

sobre o esforço e desempenho, Brown, Fisher e Sooy (2014) identificaram que essas classificações afetam a honestidade gerencial nos relatórios gerenciais. Assim, o ideal seria utilizar os *rankings* somente como um controle paralelo. Isso ajuda a explicar por que algumas empresas evitam divulgar o seu sistema de compensação. Já Rahim e Stevens (2018) mostraram que a precisão do sistema de informações gerenciais contribui para aumentar a honestidade em relatórios gerenciais, embora seja fonte de assimetria informacional. Desta forma, ao evidenciarem modelos próprios de cooperação, de construção de confiança entre os seus subordinados e controles organizacionais, os gestores tendem a concentrar sua confiabilidade de maneira individualizada (Long, 2018).

Diante do exposto até aqui, este estudo propõe:

H₁: O sistema de incentivos ao uso do orçamento tem uma relação negativa com as críticas ao orçamento.

2.3 RELEVÂNCIA DO ORÇAMENTO

Ao decidir por elaborar o orçamento empresarial, a empresa está diante de uma situação social complexa, na qual estão presentes fatores racionais de conveniência, vínculos sociais e políticos. Nas empresas privadas, os fatores racionais são mais evidenciados, seguidos dos vínculos sociais e políticos, que ocorrem em menor grau de influência nas decisões orçamentárias. Diferentemente das empresas estatais, onde os vínculos sociais e políticos têm mais evidência (Aldatz *et al.*, 2013).

Uma compreensão global na avaliação e gerenciamento do processo de planejamento, abrangendo o orçamento, pode proporcionar possíveis benefícios, tais

como: maior consciência nas decisões de organizar ou adequar o processo de planejamento e melhoria nos processos decisórios, oportunizando a antecipar possíveis distorções a serem ajustadas, com o objetivo de eliminar ou reduzir seu impacto no orçamento (Frezatti *et al.*, 2010).

Alguns benefícios do orçamento para o planejamento das ações organizacionais abrangem uma melhor compreensão do momento mais apropriado para a tomada das decisões sobre os investimentos (Mucci & Frezatti, 2017). Por exemplo, o orçamento contínuo pode atender a disciplina financeira para cumprir as metas, bem como atender a demanda de uma decisão rápida e eventuais imprevistos. Assim, minimiza uma das críticas à relevância do orçamento tradicional de não ser capaz de se adaptar às condições de incertezas (Frow, Marginson, & Ogden, 2009).

Contudo, também pode ser fonte de conflitos de interesses, conforme mostrado por Ezzamel, Robson e Stapleton (2012), ao estudarem a influência das práticas orçamentárias sobre o comportamento organizacional em instituições de ensino no Reino Unido.

Dentre esses conflitos, há a folga orçamentária. Ao elaborar o orçamento, as pessoas ficam diante de um dilema: fazer ou não reserva orçamentária. O principal argumento de não fazer a reserva orçamentária baseia-se no argumento de que as reservas orçamentárias não possuem nenhuma utilidade, senão proteger os gestores em relação ao seu desempenho (Frezatti, Beck & Silva, 2013). Por um lado, Buzzi *et al.* (2014). Mostraram que quanto maior a participação dos gestores na participação do orçamento, maior é a folga orçamentária. Também ficou evidenciado que quanto maior a assimetria de informação maior será o impacto na folga orçamentária. Por outro lado, o

estilo de liderança dos gestores não afeta de forma significativa na participação orçamentária e na folga orçamentária, no que diz respeito ao comprometimento da organização com os resultados esperados do orçamento (Sundari, Habbe, & Mediaty, 2016). Embora a utilização do orçamento para a avaliação de desempenho e do planejamento não acabe com a folga orçamentária, contribui para o aumento do desempenho dos subordinados (Fischer, Maines, Pfeffer, & Sprinkle, 2002).

Assim, com a premissa de melhorar esta prática orçamentária, as empresas incentivam a participação dos subordinados na elaboração dos relatórios orçamentários. Por isso, as empresas necessitam encontrar meios adequados para garantir a veracidade dos relatórios produzidos pelos subordinados (Brown *et al.*, 2016). Foi pesquisada a correlação entre a honestidade entre superiores e subordinados com relação à folga orçamentária. O resultado desta pesquisa apresentou uma forte correlação entre a honestidade e a folga orçamentária, principalmente quando o superior define a remuneração de seus subordinados (Douthit & Stevens, 2015). Nesse quesito, o orçamento tende a contribuir para melhorar o comprometimento e a motivação dos subordinados, diante dos resultados a serem alcançados.

Sivabalan, Booth, Malmi e Brown (2009) encontraram uma forte correlação positiva entre a relevância do orçamento e sua utilidade na prática. O diagnóstico do uso do orçamento mostrou que além de fornecer informações contábeis gerenciais e de controle, proporciona um ambiente competitivo, dinâmico, com direcionamento estratégico e organizacional (Hofmann, Wald, & Gleich, 2012).

Pesquisa envolvendo orçamento de empresas do terceiro setor no segmento hoteleiro constatou que as decisões de investimentos são monitoradas e avaliadas pela

alta administração. Os sistemas de informações do orçamento são amplamente divulgados, com restrição somente na divulgação do custo de capital e da taxa mínima de retorno (Souza & Lunkes, 2013).

A base de medição utilizada na elaboração do orçamento feita pelos gerentes impacta no nível de honestidade da folga orçamentária. Em orçamentos elaborados com medição financeira (em valor), o nível de honestidade da folga financeira é menor, comparado com o mesmo orçamento elaborado com medição não financeira (em unidades) (Church, Kuang, & Lui, 2019).

Por isso, este estudo propõe:

H₂: As críticas ao orçamento têm uma relação negativa com a relevância do orçamento.

H₃: O sistema de incentivos ao uso do orçamento tem uma relação positiva com a relevância do orçamento.

2.4 UTILIDADE DO ORÇAMENTO

A utilidade do orçamento consiste na habilidade de sensibilizar os gestores para alcançar os resultados financeiros, seja por meio da gestão dos custos, seja por meio do alcance do lucro desejado (Frow, Marginson, & Ogden, 2009).

A utilidade do orçamento é percebida pelos gestores mesmo que os objetivos sejam diferentes, tanto em empresas que adotam o orçamento com foco no planejamento operacional (planejamento, execução e controle), no desempenho e na motivação, quanto em empresas com o propósito de elaborar estratégias (Magro & Lavarda, 2015).

Ao analisar as mudanças comportamentais de empresas que elaboram orçamento e foram profundamente afetadas pela crise econômica em 2008, Becker *et al.* (2016) mostraram que tais empresas preferiram se voltar para o planejamento orçamentário e para a alocação de recursos orçamentários, dando menos importância para a avaliação do desempenho dos funcionários. Lidia (2014), ao abordar a importância e as dificuldades do orçamento, mostrou que os benefícios superam as desvantagens, embora os orçamentos necessitem de melhorias. Outras vantagens encontradas são a sua utilidade para planejamento e controle gerencial eficaz, manutenção dos objetivos e dos recursos e melhoria do desempenho organizacional.

Uma proposta é a utilização do orçamento contínuo, pois os gestores permanecem engajados em atingir a meta orçamentária e os pilares do orçamento tradicional – metas, custos e resultados – continuam intactos (Frow, Marginson, & Ogden, 2009). Voltz, Schmidt e Santos (2017) mostraram que a utilização do orçamento matricial e do orçamento base zero, como ferramenta de gestão orçamentária, no Brasil, contribuem para o cumprimento das metas projetadas e uma melhor integração da equipe no cumprimento do orçamento planejado. Já Souza e Lunkes (2015), ao estudar as práticas orçamentárias das empresas hoteleiras no Brasil, concluíram que a maioria adota o orçamento empresarial *bottom-up* baseado no histórico, combinado com os indicadores econômicos.

Na pesquisa com 337 gestores suecos no segmento industrial, Bo-Goran e Wallin (2011) mostraram que o orçamento fixo e o orçamento flexível não necessariamente precisam ser mutuamente exclusivos. Ambos podem ser úteis na elaboração da estratégia e na obtenção de vantagem competitiva.

De maneira geral, o orçamento empresarial possui utilidade mais abrangente do que as razões extrínsecas (por exemplo, o pacote de remuneração). A participação dos envolvidos no processo de sua elaboração corrobora para a valorização das pessoas envolvidas (Beuren & Silva, 2014). Mesmo que as empresas abandonem a elaboração do orçamento, utilizando novas ferramentas de gerenciamento contábil, a essência da utilidade do orçamento, ou seja, planejar, controlar e avaliar, continua presente nas novas ferramentas gerenciais (Henttu-Aho & Jarvinen, 2013).

Hansen (2011) analisou como uma alternativa específica de orçamento afeta as medidas de desempenho individual. Em seu estudo abordou o orçamento contínuo, orçamento por atividades e sem adoção de orçamento, como parâmetro abordou as funções orçamentárias: revisão orçamentária, o planejamento orçamentário e a avaliação de desempenho. Apurou que existe um impacto específico de cada tipo de orçamento adotado, propondo como alternativa que se adote modelos que separem individualmente os departamentos e proporcione *feedback* entre as funções orçamentárias.

Lima Filho, Bruni e Sampaio (2012) abordam a influência heurística nas decisões orçamentárias – ancoragem, baseada em dados históricos; disponibilidade (facilidade de lembrar-se de eventos); representatividade (associação de eventos similares) – na escolha do orçamento, usando como parâmetro a identidade de gênero, idade e formação acadêmica. Os resultados demonstram que existe interferência sobre as decisões orçamentárias, principalmente quanto à identidade de gênero. Além disso, em situações de decisões gerenciais sobre orçamento, na ausência de aspectos cognitivos e psicológicos, a contabilidade comportamental deve estar presente, a fim de evitar possíveis distorções da influência heurística.

Becker (2014) pesquisou quatro organizações situadas na União Europeia que abandonaram o orçamento na prática. Dentre os motivos, as críticas ao seu funcionamento, sendo tal mudança não acompanhada de algum modelo pré-existente de sistema de gerenciamento. Foi constatado que duas das organizações reverteram o processo e adotaram novamente a prática orçamentária, sendo o argumento para o retorno a crença de que o orçamento é importante e útil.

Assim, são propostas as seguintes hipóteses:

H4: As críticas ao orçamento têm uma relação negativa com a utilidade do orçamento.

H5: O sistema de incentivos ao orçamento tem uma relação positiva com a utilidade do orçamento.

H6: A relevância do orçamento tem uma relação positiva com a utilidade do orçamento.

A Figura 1 apresenta o modelo teórico desta pesquisa.

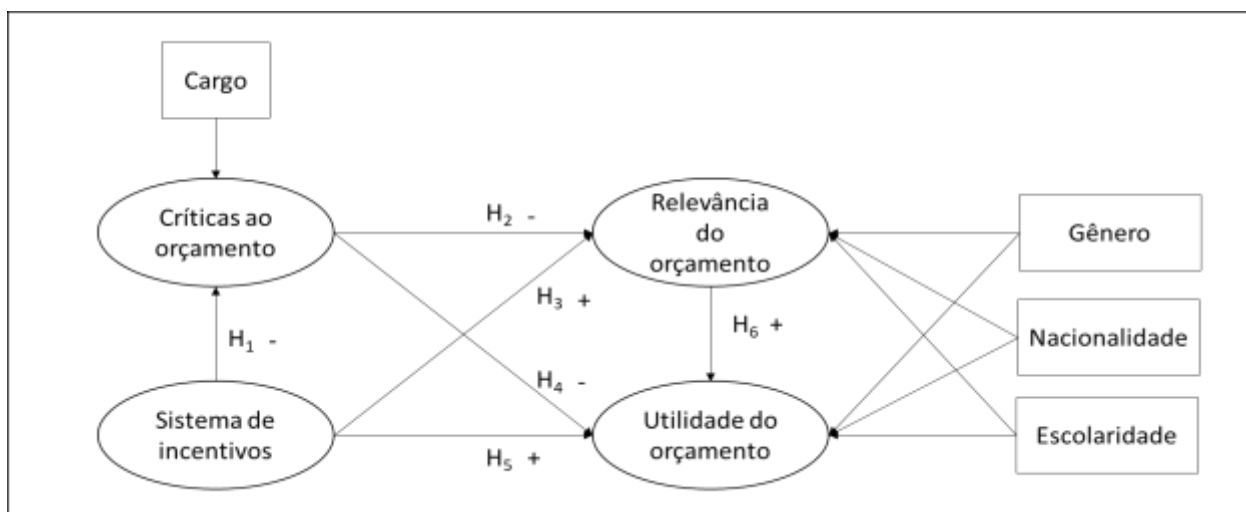


Figura 1: Modelo teórico da pesquisa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Foi conduzida uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo e de corte transversal, isto é, um recorte em um único ponto na trajetória dos profissionais (Hair Jr., 2009).

A população alvo é formada por profissionais de empresas privadas que participam na elaboração do orçamento empresarial. A amostra é formada pelo procedimento de amostragem não probabilística, por tipicidade, por meio dos contatos com Conselhos Regionais de Contabilidade e Conselhos Regionais de Administração e Rede Social *LinkedIn* e bases de dados de contadores, onde foram abordados profissionais com perfil de gestão. O questionário (vide Apêndice A) foi disponibilizado na ferramenta *Google Forms* no período de 14 de dezembro de 2018 a 03 de julho de 2019. A amostra foi selecionada a partir de duas perguntas de controle: (i) *“A empresa em que você trabalha elabora o orçamento anualmente?”* (ii) *“Você participa da elaboração do orçamento”*.

O questionário abrange três módulos. O primeiro módulo abrange os construtos da pesquisa. Para o construto críticas ao orçamento ($\alpha = 0,877$) foi usada a escala de Fank, Angonese e Lavarda (2011) com quatorze itens, medidos pela escala *Likert* de 1[discordo totalmente] e 5[concordo totalmente]. Para o construto sistema de incentivos ao orçamento ($\alpha = 0,876$) foi usada a escala de Rotundo e Airas (2010) com cinco itens, medidos pela escala *Likert* de 1[discordo totalmente] e 5[concordo totalmente]. Para o construto relevância do orçamento ($\alpha = 0,941$) foi usada a escala de Mucci, Frezatti e

Dieng (2016) com cinco itens, medidos pela escala *Likert* de 1[discordo totalmente] e 5[concordo totalmente]. Para o construto utilidade do orçamento ($\alpha = 0,889$), foi usada a escala de Magro e Lavarda (2015) com quatro itens, medidos pela escala *Likert* de 1[nunca útil] e 5[sempre útil]. O segundo módulo contempla o orçamento utilizado pela organização e o terceiro módulo contempla os dados demográficos gênero, idade, escolaridade, tempo de empresa, segmento, nacionalidade da empresa, região onde trabalha e cargo.

A Figura 2 resume o entendimento e interpretação do modelo estrutural da análise dos dados.

Construto	Indicadores	Referências	Itens relacionados	Escala
Críticas ao Orçamento	Percepção das críticas ao orçamento	Adaptado de (Fank, Angonese, & Lavarda, 2011)	14	1[discordo totalmente] e 5[concordo totalmente].
Sistemas de Incentivos ao Uso do Orçamento	Percepção do Sistema de Incentivos ao Orçamento	Adaptado de (Rotundo & Arias, 2010)	5	1[discordo totalmente] e 5[concordo totalmente].
Relevância do Orçamento	Percepção da Relevância do orçamento	Adaptado de (Mucci, Frezatti, & Dieng, 2016)	5	1[discordo totalmente] e 5[concordo totalmente].
Utilidade do Orçamento	Percepção da Utilidade do orçamento	Adaptado de Magro & Lavarda, 2015)	4	1[nunca útil] e 5[sempre útil].

Figura 2. Construtos e seus respectivos indicadores de mensuração.
Fonte: Elaboração do autor.

Nesta pesquisa, também foram usadas três variáveis de controle – escolaridade, gênero e nacionalidade da organização – nos constructos relevância e utilidade do orçamento. Lima Filho, Bruni e Sampaio (2012), ao usarem como parâmetros a identidade de gênero, idade e formação acadêmica, encontraram influência da identidade

de gênero nas decisões orçamentárias. Dado que a participação subordinados e gestores no processo orçamentário tende a contribuir para se ter metas mais realistas (Lavarda & Fank, 2014), também foi utilizada a variável de controle 'cargo do funcionário' no constructo críticas ao orçamento.

Foram recebidas 477 respostas, sendo que 388 responderam que a empresa elabora o orçamento anualmente. Entretanto, somente 216 responderam que participam da elaboração do orçamento, contemplando a amostra final desta pesquisa. Os dados mostram que 77% dos respondentes são do sexo masculino. Quanto à idade 83% dos respondentes possuem idade entre 26 e 55 anos. Quanto à escolaridade, 40% dos respondentes possuem especialização e 37% possuem mestrado, 13% graduação e 10% doutorado. Quanto ao tempo de empresa, 30% possuem vínculo entre um a 5 anos, 23% entre 6 a 10 anos e 19% entre 11 a 15 anos. Os respondentes em sua maioria atuam no segmento do setor de serviços, representando 74%. Quanto à nacionalidade, 88% das empresas são nacionais. Região onde trabalha 37% atuam na região do Espírito Santo, 14% na região de São Paulo, 11% no Distrito Federal e 10% em Minas Gerais. Quando perguntado sobre o cargo que ocupa, 23% são diretores, 22% são gerentes, 15% coordenadores e 6% ocupam o cargo de presidente das organizações.

Quanto ao orçamento utilizado, 35% utilizam orçamento flexível, 23% orçamento contínuo, 17% utilizam orçamento estático, 13% orçamento base zero e 12% utilizam orçamento matricial. Somente 5% dos respondentes adotam o conceito *beyond budgeting* (sem adoção de orçamento), sendo que 21% não sabem do que se trata. Quanto ao modo de elaboração orçamentária a maioria, 67%, adota *top-down* (da alta gestão para os demais níveis hierárquicos).

Para a análise de dados foi utilizada a técnica multivariada de dados Modelagem de Equações Estruturadas (Hair Jr., 2009), com o apoio do Stata I/C 12.1 e do Excel.

Capítulo 4

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 AVALIAÇÃO DA VALIDADE E CONFIABILIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO

A Figura 3 mostra o diagrama de caminho da validade do modelo de mensuração.

Para obter a validade convergente dos construtos, conforme mostrado na Tabela 1, foram excluídas as variáveis com cargas mais baixas (oito variáveis do construto críticas ao orçamento sendo estas: (CRI1) “A elaboração do orçamento requer um tempo muito grande por parte da organização”; (CRI2) “O orçamento possui um nível de complexidade que não é necessária”; (CRI3) “O orçamento é uma perda de tempo, uma vez que as pessoas gastam o tempo seguindo o passado sendo que o importante é discutir o futuro”; (CRI4) “Em substituição ao orçamento, um sistema de informal é melhor e funciona bem”; (CRI6) “O orçamento cria diversos tipos de problemas, encorajando nas pessoas por exemplo, um comportamento antiético”; (CRI9) “As ações das organizações ficam centralizadas por meio do sistema orçamentário”; (CRI12) “O orçamento tem foco na redução de custo e não na criação de valor” e (CRI14) “A revisão do orçamento leva tempo e a organização não o gerencia de forma rápida”).

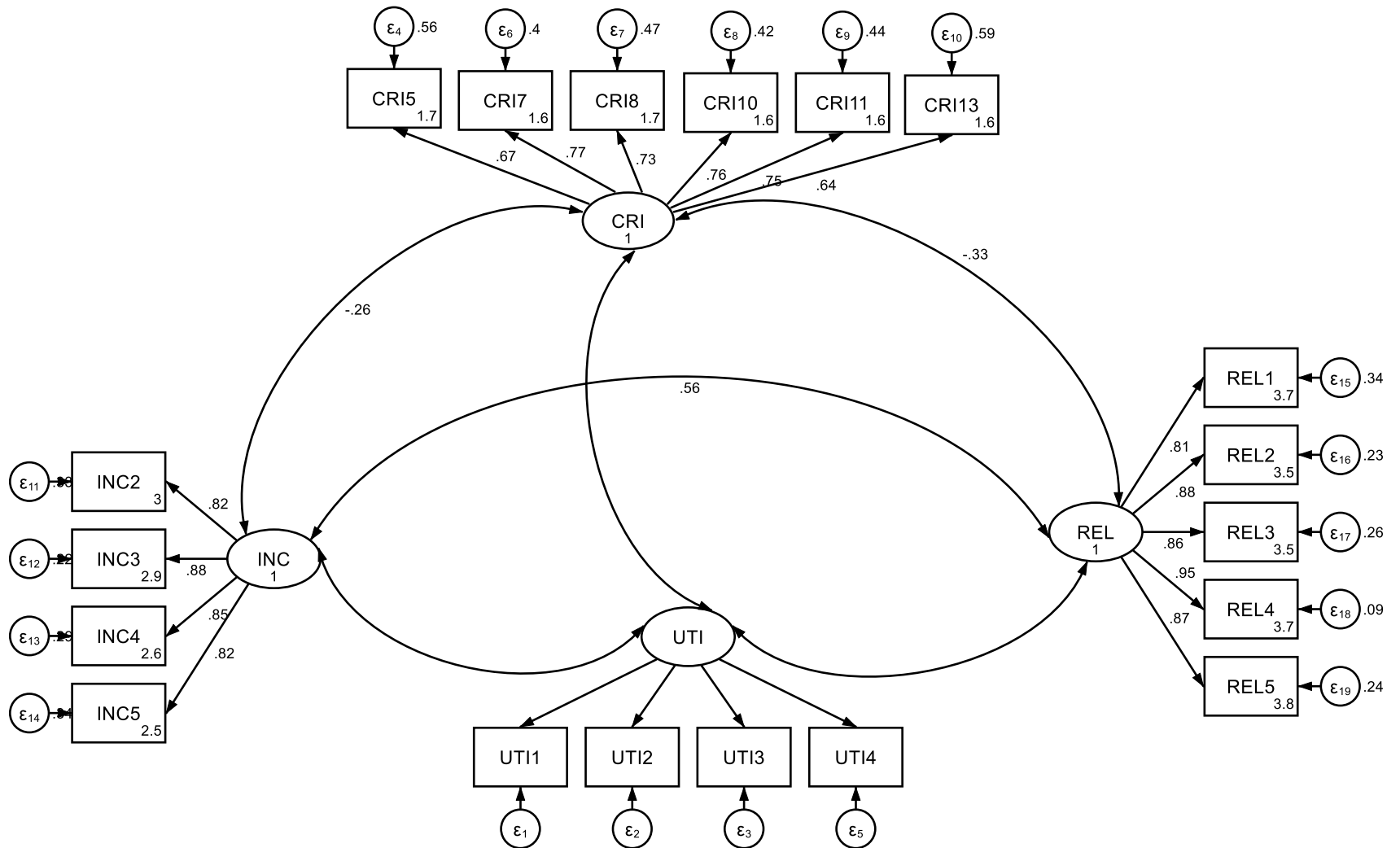


Figura 3: Diagrama de caminhos da validade do modelo de mensuração
 Fonte: Elaboração do autor

Também foi excluída uma variável do construto do incentivo ao orçamento: (INC1) “A organização promove a segurança no emprego e na carreira profissional”, para fins de obtenção da variância média extraída. Desta forma, as cargas finais variam entre 0,64 e 0,95, a variância média extraída é de no mínimo 0,52 e o coeficiente de confiabilidade está acima de 0,8. Esses três critérios atendem às regras práticas mínimas estabelecidas na literatura (Hair Jr. *et al.*, 2009).

TABELA 1: VALIDADE CONVERGENTE E DISCRIMINANTE DOS CONSTRUTOS

	Média	Desvio Padrão	CR	AVE	CRI	INC	REL	UTI
Críticas ao orçamento (CRI)	1,77	1,08	0,90	0,52	0,72			
Incentivos ao orçamento (INC)	3,35	1,23	0,94	0,71	-0,26*	0,84		
Relevância do orçamento (REL)	4,13	1,42	0,91	0,77	-0,33*	0,56*	0,88	
Utilidade do orçamento (UTI)	4,15	0,88	0,83	0,69	-0,37*	0,46*	0,65*	0,83

n = 216; * p < 0,01. Variância média extraída dos construtos está mostrada na diagonal em negrito.

Fonte: Dados da pesquisa.

A validade discriminante do modelo também está sustentada, pois as estimativas da variância extraída dos construtos são maiores do que as estimativas de correlação (covariâncias padronizadas) quadrada entre os construtos, conforme os critérios de Fornell e Larcker (1981).

Quanto aos índices de ajustamento do modelo de mensuração, representado pela raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA), que mensura o ajuste do modelo de mensuração à população desta pesquisa, o resultado está inferior a 0,10 (RMSEA= 0,067). Os índices de ajustes comparativos (CFI = 0,0952) e o Índice de Tucker Lewis (TLI= 0,944), ou seja, muito próximo de 1,0. O resultado encontrado no indicador de resíduo padronizado (SRMR = 0,041) está abaixo de 0,08, conforme as recomendações de Kline (2011) e Hair Jr. *et al.* (2009).

A Tabela 2 apresenta estes índices, tanto do modelo de mensuração quanto do modelo estrutural, que será discutido a seguir.

TABELA 2: TESTE DE QUALIDADE DE AJUSTE

Modelo	χ^2	DF	χ^2/df	TLI	CFI	RMSEA	Intervalo de confiança (CI)	PClose	SRMR	CD
Modelo de mensuração	285.97	146	1,96	0,944	0,95	0,067	0,055-0,078	0,01	0,041	1.000
Modelo estrutural	3094.33	171	18,10	0,944	0,95	0,067	0,055-0,078	0,01	0,041	0.913

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 AVALIAÇÃO DA VALIDADE DO MODELO ESTRUTURAL

A Figura 4 apresenta o modelo de caminhos final que melhor representa o modelo estrutural da pesquisa.

Assim, a hipótese 1 (H_1), que evidencia uma relação negativa entre o sistema de incentivos e as críticas ao orçamento, é suportada, pois o seu coeficiente de correlação é negativo ($\beta = -0,257$) e p-valor (0,000). Conforme esperado, um sistema de incentivos claro de comunicação e recompensa contribui para melhorar a percepção da meta orçamentária (Yuen, 2004), sendo que entre as práticas de contabilidade gerencial, o orçamento empresarial está associado aos sistemas de incentivos. Organizações em que o nível de participação e engajamento da alta gestão é alto e os planos de ação são bem definidos, o orçamento recebe menos críticas (Sponem & Lambert, 2016). Uma dessas críticas ao orçamento se refere à assimetria de informação entre os níveis hierárquicos organizacionais. Daí a recomendação de uma maior participação dos envolvidos – subordinados e gestores no processo – orçamentário (Herculano & Chiarello, 2016).

Apesar de Lavarda e Almeida (2013) não ter encontrado uma relação estaticamente significativa entre a participação orçamentária e a redução da assimetria informacional.

A hipótese 2 (H₂) que evidencia uma relação negativa entre uma relação entre a relevância do orçamento e as críticas ao orçamento, é suportada, pois o seu coeficiente de correlação é negativo ($\beta = -0,189$) e p-valor (0,003). Conforme esperado, a percepção da relevância do orçamento tem influência na redução das críticas orçamentárias. O orçamento contínuo pode atender uma demanda de decisão rápida e eventuais imprevistos, minimizando uma das críticas à relevância do orçamento tradicional de não ser capaz de se adaptar às condições de incertezas (Frow, Marginson, & Ogden, 2009). Também pode contribuir na identificação de objetivos, cumprimento de metas, gestão e análise de desempenho e tomada de decisões (Chagas & Araujo, 2013). Entre as críticas, está que o orçamento tem foco na redução de custo e na criação de valor, e que a revisão orçamentária é lenta, além de não ser feita em tempo hábil (Fank, Angonese, & Lavarda, 2011).

A hipótese 3 (H₃), que evidencia uma relação positiva entre a relevância do orçamento e os sistemas de incentivos, é suportada, pois o seu coeficiente de correlação é positivo ($\beta = 0,511$) e p-valor (0,000). Conforme esperado, a percepção da relevância é mais bem percebida diante de um sistema de incentivos eficaz, conforme observado por Sivabalan *et al.*, (2009), que encontrou uma forte correlação positiva entre a importância (relevância do orçamento) e sua utilidade prática. Também observado por Brown *et al.*, (2016), a relevância de utilizar o orçamento participativo, com a premissa de melhorar a folga orçamentária.

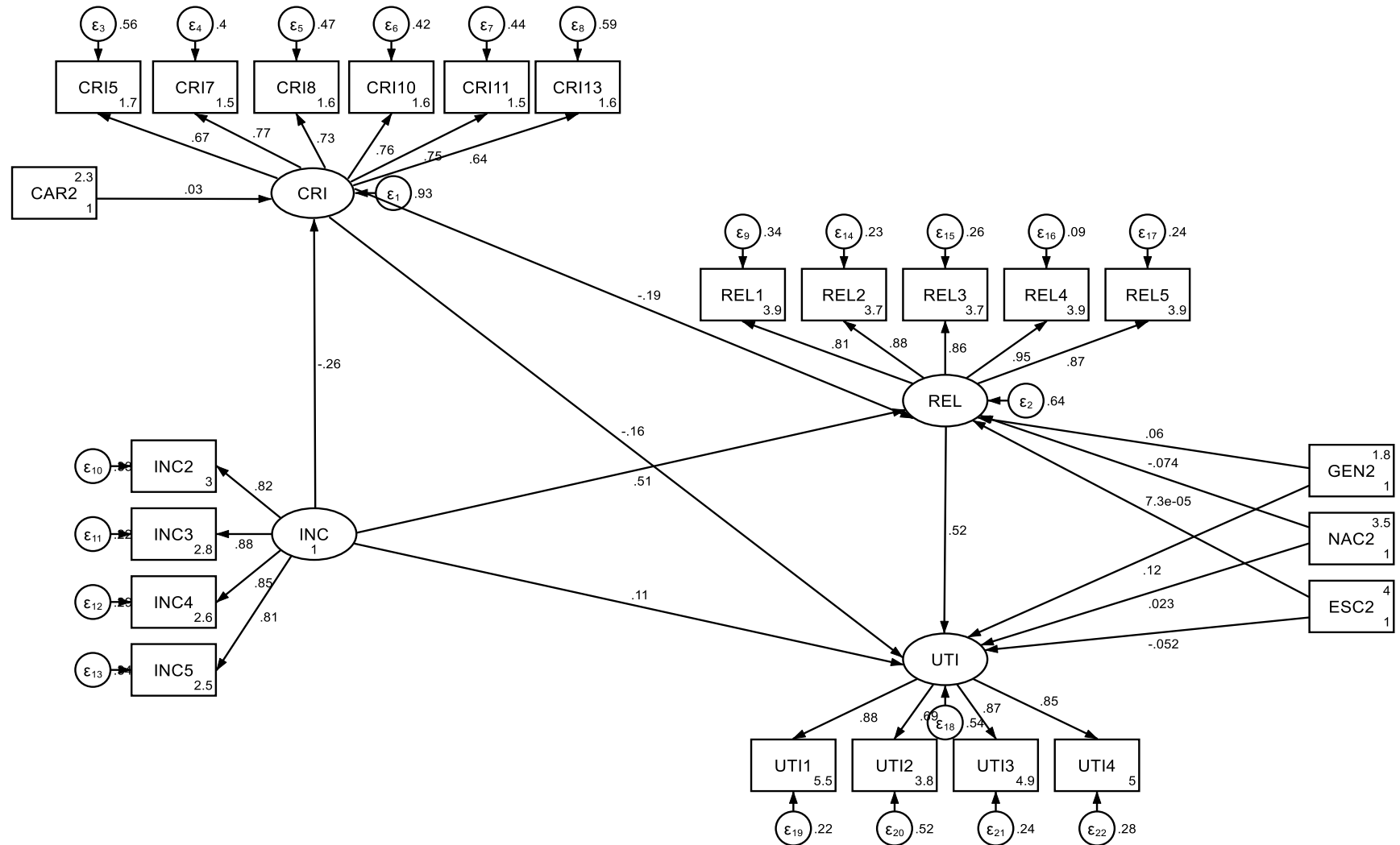


Figura 4: Diagrama de caminhos do modelo estrutural da pesquisa
 Fonte: Elaboração do autor

A hipótese (H₄), que evidencia uma relação negativa entre a Utilidade do orçamento e as críticas ao orçamento, é suportada, pois o seu coeficiente de correlação é negativo ($\beta = - 0,157$) e p-valor (0,015). Conforme esperado, a percepção da utilidade do orçamento pelos envolvidos contribui para uma sensibilidade dos gestores em alcançar os resultados financeiros (Frow, Marginson, & Ogden, 2009). A utilidade dos gestores é percebida mesmo que os objetivos sejam diferentes, independente se o foco é o planejamento, no desempenho e na motivação, seja na elaboração de estratégias (Magro & Lavarda, 2015). Apesar das críticas ao orçamento, uma das propostas é utilizar mais de um orçamento para evitar conflitos de interesses (Arnald & Gillenkirch, 2015). Entretanto, Groen, Wouters, e Wilderom (2012) encontraram evidência que um único orçamento proporciona uma melhor cooperação entre os subordinados.

A hipótese 5 (H₅) que evidencia uma relação positiva entre a utilidade do orçamento e o sistema de incentivos, não é suportada, embora o coeficiente de correlação seja positivo ($\beta = 0,113$), o p-valor (0,123) não é estatisticamente significativo. Uma explicação podem ser as distintas funções do orçamento, que não são necessariamente harmoniosas, podendo haver conflitos de interesses (Arnald & Artz, 2019). O orçamento empresarial possui utilidade mais abrangente que as razões extrínsecas (Beuren & Silva, 2014). Há dois tipos de incentivos – intrínsecos e extrínsecos – e quanto maior o grau de dificuldade na execução das atividades, maior será o impacto dos incentivos intrínsecos (Rotundo & Arias, 2010).

A hipótese 6 (H₆), que evidencia que a utilidade do orçamento tem uma relação positiva com a relevância do orçamento, é suportada, pois o seu coeficiente de correlação é positivo ($\beta = 0,523$) e p-valor (0,000). Conforme esperado, o questionário abordou a

utilidade do orçamento quanto ao planejamento, à avaliação do desempenho dos funcionários, comunicação dos objetivos e metas e consecução das estratégias. Alguns autores (Becker *et al.*, 2016; Lidia, 2014; Aldatz, Lima Junior, & Araujo, 2013; Mucci & Frezatti, 2017; Brown *et al.*, 2016; Frow, Marginson, & Ogden, 2010; Souza & Lunkes, 2013) encontraram resultados semelhantes. Ou seja, quanto melhor percebida a relevância do orçamento, maior será a percepção de sua utilidade. Cabe evidenciar que os resultados encontrados em sua totalidade não são comparáveis, devido às particularidades dos respondentes e do ambiente em si.

A Tabela 3 resume o teste de hipóteses desta pesquisa.

TABELA 3: RELAÇÕES DO MODELO ESTRUTURAL

Relações do modelo estrutural	Coefficiente padronizado (β)	Erro padrão	Z	p-valor
Incentivos ao orçamento → Críticas ao orçamento (H ₁)	-0,257	0,072	-3,55	0,000
Críticas ao orçamento → Relevância do orçamento (H ₂)	-0,189	0,643	-2,94	0,003
Incentivos ao orçamento → Relevância do orçamento (H ₃)	0,511	0,056	9,06	0,000
Críticas ao orçamento → Utilidade do orçamento (H ₄)	-0,156	0,064	-2,42	0,015
Incentivos ao orçamento → Utilidade do orçamento (H ₅)	0,113	0,073	1,54	0,123
Relevância do orçamento → Utilidade do orçamento (H ₆)	0,523	0,067	7,76	0,000
Cargo atual → Críticas ao orçamento	0,029	0,071	0,42	0,676
Gênero → Relevância do orçamento	0,604	0,059	1,02	0,309
Nacionalidade → Relevância do orçamento	-0,736	0,058	-1,27	0,203
Escolaridade → Relevância do orçamento	0,001	0,059	0,00	0,999
Gênero → Utilidade do orçamento	0,118	0,057	2,08	0,037
Nacionalidade → Utilidade do orçamento	0,230	0,056	0,41	0,679
Escolaridade → Utilidade do orçamento	0,520	0,056	-0,93	0,353

Fonte: Dados da pesquisa.

Este estudo também avaliou a influência de algumas variáveis de controle. O cargo atual ocupado pelos respondentes não tem influência nas críticas ao orçamento (β = 0,029) e p-valor (0,676) não é estaticamente significativo. Nacionalidade e escolaridade também não têm influência nem na relevância do orçamento nem na utilidade do

orçamento. Já o gênero tem influência positiva ($\beta = 0,118$) e p-valor (0,037) estatisticamente significativo na utilidade do orçamento, mas não influencia a relevância do orçamento. Este resultado corrobora o estudo de Lima Filho, Bruni e Sampaio (2012), que encontraram influência da identidade de gênero nas decisões orçamentárias.

Capítulo 5

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa buscou examinar a influência das críticas ao orçamento e dos sistemas de incentivos na percepção da relevância e utilidade do orçamento com base na estrutura dos trabalhos de Fank, Angonese e Lavarda (2011), Rotundo e Arias (2010) e Mucci, Frezatti e Dieng (2016), com profissionais que elaboram o orçamento em empresas privadas.

As evidências indicam que somente a relação entre o sistema de incentivos e a utilidade do orçamento não foi suportada. De fato, na média, os respondentes desta pesquisa estão neutros no tocante aos incentivos dados – promoção da segurança no emprego, avaliação periódica do desempenho para determinar as necessidades de formação e aspirações profissionais, promoções em geral e treinamentos, participação e reconhecimento social (Rotundo & Arias, 2010).

Por um lado, como 67% dos respondentes trabalham em organizações que adotam o modo de elaboração do orçamento *top-down* (da alta gestão para os demais níveis hierárquicos), pode ser que os incentivos dados não contribuam para maior percepção da utilidade do orçamento. Por outro lado, tais incentivos têm influência nas críticas ao orçamento e na percepção da relevância desta prática de gestão, indicando que as organizações podem adotá-la para obter maior comprometimento com o orçamento e reduzir potenciais conflitos, por exemplo, a folga orçamentária. Participação dos funcionários, um sistema claro de comunicação e recompensa quando combinados em uma política de gerenciamento de desempenho contribuem para o aumento do

desempenho dos envolvidos no tocante às metas orçamentárias (Santos, Lavarda, & Mardelo, 2014; Wilderom, 2012; Yuen, 2004).

Outra evidência relevante desta pesquisa é que o cargo dos funcionários não influencia as críticas ao orçamento. De fato, na média os respondentes discordam que o orçamento não permite flexibilidade de decisão dos gestores; não encoraja o desempenho das pessoas, sufocando iniciativas; é dispendioso e adiciona pouco valor aos usuários; é desconectado da estratégia; separa o planejamento da execução; e dificulta estimar receitas e despesas de maneira realista (Fank, Angonese, & Lavarda, 2011). Este resultado pode, portanto, ser útil especialmente para as pequenas empresas, onde a função de *controller*, contador e administrador financeiro comumente, são feitas por uma única pessoa.

Desta forma, esta pesquisa contribui para a literatura com uma investigação mais agregada acerca da prática de gestão orçamentária nas empresas privadas brasileiras, a partir da visão dos gestores que atuam diretamente com esta prática. Em particular, contribui com uma pesquisa empírica acerca da percepção dos funcionários quanto às críticas ao orçamento, conforme recomendado por Fank, Angonese e Lavarda (2011). O estudo também abarca uma amostra mais diversificada em termos de cargos, gênero, escolaridade, nacionalidade da organização, tipo de orçamento utilizado, conforme a sugestão de Magro e Lavarda (2014).

Dentre as limitações do trabalho, os construtos abordados no trabalho (críticas ao orçamento, sistema de incentivos, utilidades, relevância) que, pela sua subjetividade podem estar expostos a outras causas que não foram abordadas, a título de exemplo, a mudança da estrutura organizacional levando em consideração o orçamento empresarial.

Outra limitação foi a abordagem somente de empregados envolvidos na elaboração do orçamento, o que poderia ter sido aplicado de forma híbrida, ou seja, com empregados envolvidos em orçamento e com empregados não envolvidos diretamente com o orçamento.

Como sugestões para futuras pesquisas, a pesquisa poderia ser realizada em empresas sem fins lucrativos ou somente nos pequenos negócios, que representam 99% dos estabelecimentos comerciais no Brasil (Sebrae, 2019). Futuros trabalhos também podem abordar a comparação entre gestores e subordinados.

REFERÊNCIAS

- Abogun, S., & Fagbemi, T. O. (2011). The Global Debate on Budgeting: Empirical Evidence from Nigeria. *International Business Research*, 4(4).
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R.K. (2011). Why we hate performance management. And why we should love it. *Business Horizons*, 54, 503-507
- Aguiar, A. B., Teixeira, A. J. C., Nossa, V., & Gonzaga, R. P. (2012) Associação entre sistema de incentivos gerenciais e práticas de contabilidade gerencial. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 40-54.
- Ahmad, N. N. N., Sulaiman, M., & Alwi, N. M. (2003). Are budgets useful? A survey of Malaysian companies. *Managerial Auditing Journal*, 18(9), 717-724.
- Aldatz, R. J., Lima Junior, M. P., & de Araujo, A. G. (2013). Processo de decisões orçamentárias: da racionalidade à política organizacional. *Revista Pretexto*, 14(3), 50-63.
- Andrade, T., Costa, V. F., Estivaleta, B. V. F. & Lengler. (2017). Organizational citizenship behaviors: a glimpse in the light of values and job satisfaction. *Review of Business Management*, 19(64), 236-262.
- Arnald, M.C., & Gillenkirch R. M. (2015) Using negotiated budgets for planning and performance evaluation: An experimental study. *Accounting, Organizations and Society*, 43, 1-16.
- Arnald, M., & Artz, M. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, Organizations and Society*, 73, 50-67.
- Becker, D. S. (2014). When Organisations Deinstitutionalise Control Practices: A Multiple-case Study of Budget Abandonment. *European Accounting Review*, 32(4), 593-623.

- Becker, D. S., Mahlendorf, D. M., Whu, S. U., & Whu T. M. (2016). Budgeting in Times of Economic Crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1489-1517.
- Berber, N., Pasula, M., & Radošević, M. (2012). Economic Value Added in Function of determining incentive compensation systems. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 2(2), 81-86.
- Berland, N.(2004) La gestion sans budget: évaluation de la pertinence des critiques et interpretation théorique. *Finance Contrôle Stratégie Association FCS*,7(4), 37-58.
- Bescos, P. L., Cauvin, E., Langevin, P., & Mendonza, C. (2004) Critiques du budget: une approche contingente. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 10(1),165-185.
- Beuren, I. M., & Silva, T. P. (2014). Participação no orçamento empresarial como forma de valorização das pessoas: análise na perspectiva da justiça organizacional. *Organizações em Contexto*, 10(19), 71-101.
- Bisbe, J., Batista-Foguet, J.-M., & Chenhall, R. (2007). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting Organizations and Society*, 29(8), 719-737.
- Boro-Goran, E., & Wallin, J. (2011). The Impact of Uncertainty and Strategy on the Perceived Usefulness of Fixed. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1) & (2), 145-164.
- Bourmistrov, A., & Kaarbøeb, K. (2013). From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying “beyond budgeting” ideas. *Management Accounting Research*, 24, 196-211.
- Braga Junior, S. S., Santos, R. R., Carvalho, J. S., Silva, G. P., & Silva, D. (2013) Possibilidades entre Motivação e Produtividade: Um Estudo de Caso no Alto Tietê. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 8(3), 90-104.
- Brown, J. L., Fisher, J. G., Sooy, M. & Sprinkle G. B. (2014). The effect of rankings on

- honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 39, 237-246.
- Brown, J. L., Fisher, J. G., Pfeffer, S. A., & Sprinkle, G. B. (2016). The Effect of Budget Framing and Budget – Setting Process on Managerial Reporting. *Journal of Management Accounting Research*, 29 (1), 31-44.
- Buzzi, D. M., Santos, V., Beuren, I. M., & Faveri, D. B. (2014). Relação da folga orçamentária com participação e ênfase no orçamento e assimetria da informação. *Revista Universo Contábil*, 10(1), 06-27.
- Chagas, M. J. R., & Araujo, A O. (2013). Orçamento Empresarial como Ferramenta de Auxílio à Gestão: Um Estudo Empírico nas Indústrias de Calçados da Cidade de Campina Grande-Paraíba. *Reunir – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 3(3), 1-21.
- Church, K. B., Kuang, J. X., & Lui, S. Y. (2019). The effects of measurement basis and slack benefits on honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 72, 74.84
- Covaleski, M. A., Evans III, J. H., Luft, J. L., & Shields, M. D. (2003). Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 3-49.
- Douthit, J., & Stevens, S. D. E. (2015). The robustness of Honesty Effects on budget Proposals when the Superior has Refection Authority. *The Accounting Review*, 90(2), 467-493.
- Ekholm, B., Wallin, J. (2011). The Impact of Uncertainty and Strateg on the Perceived Usefulness of Fixed and Flexible Budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(2), pp. 145-164.
- Ezzamel, M., Robson, K., & Stapleton, P. (2012). The logics of budgeting: Theorization and practice variation in the educational field. *Accounting, Organizations and Society*, 37, 281-303.

- Fank, O. L., Angonese R., & Lavarda C. E. F. (2011). A percepção dos gestores acadêmicos de uma IES quanto às críticas ao orçamento. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 14(1), 82-93.
- Fischer, J. G., Maines, L. A., Pfeffer, S. A., & Sprinkle G. B. (2002) Using Budgets for Performance Evaluation: Effects of Resource Allocation and Horizontal Information Asymmetry on Budget Proposals, Budget Slack, and Performance. *The Accounting Review*, 77(4), 847-865
- Frezatti, F., Relvas, T. R. S., Junqueira, E., Nascimento, A. R., & Oyadomari, J. C. (2010). Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? *ASAA – Advances in Scientific and applied Accounting*, 3(2), 190-216.
- Frezatti, F., Beck, F., & Silva, J. (2013). Percepções sobre a Criação de Reservas Orçamentárias em Processo Orçamento Participativo. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 7(4), 335-354.
- Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2009). “Continuous” budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*.
- Grabner, I. (2014). Incentive System Design in Creativity-Dependent Firms. *The Accounting Review - American Accounting Association*, 89 (5), 1729-1750.
- Grafton, J., Lillis, A. M., & Widener, S. K. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 689-706.
- Groen, A C. B., Wouters, M. J. F., & Wilderom C. P. M. (2012) Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? A field study. *Management Accounting Research*, 23, 120-141.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (6 ed.). Porto Alegre: Bookman.

- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Stede, W. A. V. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal. Of Management Accounting Research*, 95-116.
- Hansen, S. C., & Stede, A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415-439.
- Hansen, S. C. (2011). A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting. *European Accounting Review*, 20(2), 289-319.
- Henttu-Aho, A., & Jarvinen, J. (2013). A Field Study of the Emerging Practice of Beyond Budgeting in Industrial Companies: An Institutional Perspective. *European Accounting Review*, 22(4), 765–785.
- Herculano, A., & Chiarello T. C. (2016). Assimetria da Informação na relação entre participação e folga orçamentária. *Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 6(3), 53-70.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, January, p.13-22.
- Heupel, T., & Schmitz, S. (2015). Beyond Budgeting – a high–hanging fruit. The impact of managers' mindset on the advantages of Beyond Budgeting. *Procedia Economics and Finance*, 26, 729-736.
- Hofmann, S., Wald, A., & Gleich, R. (2012). Determinants and effects of the diagnostic and interactive use of control systems: an empirical analysis on the use of budgets. *Journal of Management Control*, 23, 153-182.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). Who needs budgets? *Harvard Business Review*, 81, 108-115.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement

- at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kihn, Lili-Anne. (2011). How do controllers and managers interpret budget targets?. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(3), 212-236.
- Lavarda C. E. F., & Almeida D. M. (2013) Participação orçamentária e assimetria informacional: Um estudo em uma empresa multinacional. *BBR-Brazilian Business Review*, 10(2), 74-96.
- Lavarda C. E. F., & Fank O. L. (2014). Relação da Assimetria da informação, da participação orçamentária e do risco na criação da folga orçamentária. *Contextus. Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 12(1), 81-110.
- Liang, Y-W. (2012). The relationships among work values, burnout, and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(2), 251-268.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Research Management Accounting Research*, 21, 56-75.
- Lidia, G. T. (2014). Difficulties of the Budgeting Process and Factors Leading to the Decision to implement this Management Tool. *Procedia Economics and Finance*, 15, 466-473
- Lili-Anne, K. (2011). How do controllers and managers interpret budget targets? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(3), 212-236.
- Lima, N. F., Bruni, A. L., & Sampaio, M. S. (2012). A Influência do gênero, idade e formação acadêmica na presença Heurística em decisões do orçamento: Um estudo quase experimental. *Revista Universo Contábil*, 8(2), 103-117.
- Lima, R. N., & Bruni, A. L. (2013). Quanto mais faço, mais erro? Uma análise sobre a presença de vieses cognitivos em julgamento sobre orçamento. *Base. Revista de*

Administração e Contabilidade da Unisinos, 10(3), 224-239.

- Long, C. P. (2018). To control and build trust. How managers use organizational controls and trust-building activities to motivate subordinate cooperation. *Accounting, Organizations and Society*, 70, 69-91
- Magro, C. D. F., & Lavarda, C. E. (2014) Utilidade do Orçamento Empresarial sob a Ótica da Teoria da Dependência de Recursos. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(1), p. 174-200.
- Magro, C. D. F., & Lavarda, C. E. (2015). Evidências sobre a caracterização e utilidade do orçamento empresarial nas indústrias de Santa Catarina. *ASAA - Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(1) ,39-62.
- Mendiratta, A. (2016). Do we need Budgeting? *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 425-428.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016) As Múltiplas funções do Orçamento Empresarial. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 50(3),283-301.
- Mucci, D. M., & Frezatti, F. (2017). De que forma os gestores percebem as críticas ao orçamento empresarial? *Revista Universo Contábil*, 13(4), 127-154.
- Rahim, H. Y. A., & Stevens, D. E. (2018). Information system precision and honesty in managerial reporting. A re-examination of information asymmetry effects. *Accounting, Organizations and Society*, 64, 31-43
- Rotundo, G. J. Z., & Arias, A. H. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento Y gestión*, 29, 56-86.
- Santos, A. C., Lavarda, C. E. F., & Mardelo, I. E. (2014). Relação do Conhecimento de Gestão de Custos e Participação Orçamentária com o Desempenho dos Gestores. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, 16(50), 124-142.

- Silva, M. Z. S., & Lavarda, C. E. (2014). Orçamento empresarial: estudo comparativo entre publicações nacionais e internacionais. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 11(3), 179-192.
- Silvabalan, P., Booth, P., Malmi, T., & Brown, D. (2009). An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting and finance*, 49, 849-871.
- Souza, P., & Lunkes, J. R. (2013). Práticas de orçamento de capital: Um estudo em empresas hoteleiras de Florianópolis (SC). *Revista Universo Contábil*, 9(1), .28-45.
- Souza, P., & Lunkes, J. R. (2015). Budgeting Practices: a study on Brazilian Hotel Companies. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 9(3), 380-399.
- Sponem, S., & Lambert, C. (2010). Pratiques budgétaires, rôles et critiques du budget Perception des DAF et des contrôleurs de gestion. *Compatibilité – Contrôle – Audit*, 16(10), 159-194.
- Sponem, S., & Lambert, C. (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research*, 30, 47-61.
- Sundari, S., Habbe, A. H., & Mediaty. (2016). The Relation among Budgetary Participation and Budgetary Slack with Organizational Commitment and leadership Style as Moderating Variable. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(10), 28-36.
- Uyar, A., & Bilgin, N. (2011). Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: An exploratory survey in the Antalya region. *International Journal of Hospitality Management*, 30, p.398-408.
- Voltz, M. F., Schmidt, P., & Santos, J. L. (2017). Orçamento Base Zero e Orçamento Matricial: Vantagens e Desvantagens de sua utilização. *Caderno de Administração*, 25(1) 27-46.
- White, A. (2009). *From Comfort Zone to Performance Management*. White & MacLean

Publishing, Baisy-Thy, Belgium.

Yuen, D. C. Y. (2004) Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack. *Managerial Auditing Journal*, 19(4), 517-532.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DISPONIBILIZADO NO GOOGLE FORMS

Pesquisa Acadêmica sobre a Relevância e a Utilidade do Orçamento

1. A empresa em que trabalha elabora o orçamento anualmente?

- ☐ Sim
- ☐ Não → Ir para “Muito obrigado pelo seu interesse e apoio a esta pesquisa. Contudo, o público alvo são os profissionais que, atualmente, estejam envolvidos diretamente com o orçamento na organização em que trabalha”.

2. Você Participa da elaboração do orçamento?

- ☐ Sim
- ☐ Não → Ir para “Muito obrigado pelo seu interesse e apoio a pesquisa. Contudo, o público alvo são os profissionais que, atualmente, estejam envolvidos diretamente com o orçamento na organização em que trabalha”.

3. Que tipo de orçamento é elaborado na sua organização?

- ☐ Estático
- ☐ Flexível
- ☐ Contínuo
- ☐ Base Zero
- ☐ Matricial

4 A sua organização é adepta do conceito *Beyond Budgeting* (sem adoção de orçamento)?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei do que se trata

5 Que tipo de conceito a sua organização adota na elaboração do orçamento?

- ☐ *Top-down* (da alta gestão para os demais níveis hierárquicos).
- ☐ *Bottom-up* (incentivo à participação de mais funcionários).

6 Em relação às críticas, incentivos e relevância do orçamento: [Escala: 1=Discordo totalmente; 2 = Discordo em parte; 3 Não discordo nem concordo; 4 Concordo em parte e 5 Concordo totalmente].

		1	2	3	4	5
CRÍTICAS AO ORÇAMENTO	CRI1	A elaboração do orçamento requer um tempo muito grande por parte da organização.				
	CRI2	O orçamento possui um nível de complexidade que não é necessária.				
	CRI3	O orçamento é uma perda de tempo, uma vez que as pessoas gastam o tempo seguindo o passado, sendo que o importante é discutir o futuro.				
	CRI4	Em substituição ao orçamento, um sistema informal é melhor e funciona bem.				
	CRI5	O orçamento tira a flexibilidade de decisão dos gestores, colocando-os numa camisa de força.				
	CRI6	O orçamento cria diversos tipos de problemas, encorajando nas pessoas, por exemplo, um comportamento antiético.				
	CRI7	O processo orçamentário não encoraja o desempenho das pessoas, sufoca iniciativas.				
	CRI8	O orçamento é muito dispendioso e adiciona pouco valor aos seus usuários.				
	CRI9	As ações da organização ficam centralizadas por meio do sistema orçamentário				
	CRI10	O orçamento é desconectado do ambiente de informação competitiva e econômica (estratégia).				
	CRI11	O orçamento mantém o planejamento e a execução separados, ao invés de aproximá-los.				
	CRI12	O orçamento tem foco na redução de custo e não na criação de valor.				
	CRI13	Por meio do orçamento é difícil, senão impossível, estimar receitas e despesas de maneira realista.				
	CRI14	A revisão do orçamento leva tempo e a organização não o gerencia de forma rápida.				

		1	2	3	4	5
SISTEMAS DE INCENTIVOS	INC1	A organização promove a segurança no emprego e na carreira profissional?				
	INC2	O desempenho dos trabalhadores é avaliado periodicamente para determinar suas necessidades de formação e aspirações profissionais?				
	INC3	O desempenho dos trabalhadores é periodicamente avaliado para determinar a adequação dos sistemas de incentivos.				
	INC4	É dada atenção especial aos incentivos baseados em promoção e treinamento?				
	INC5	É dada atenção especial aos incentivos baseados na participação e reconhecimento social?				
RELEVÂNCIA DO ORÇAMENTO	REL1	O orçamento me permite gerenciar melhor a minha área organizacional.				
	REL2	O orçamento me permite manter e aprimorar o meu desempenho como gerente.				
	REL3	O orçamento me permite estar sempre atualizado sobre o que é, necessário para obter um bom desempenho no meu trabalho.				
	REL4	O orçamento me fornece informações adequadas para otimizar as decisões e cumprir minhas metas de desempenho.				
	REL5	O orçamento me torna apto a obter informações táticas, e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões				

7) Sobre a utilidade do orçamento, por favor, marque uma das alternativas: [Escala: 1=Discordo totalmente; 2 = Discordo em parte; 3 Não discordo nem concordo; 4 Concordo em parte e 5 Concordo totalmente].

		1	2	3	4	5
UTILIDADE DO ORÇAMENTO	UT11	Em que nível o orçamento empresarial é útil para o planejamento operacional				
	UT12	Em que nível o orçamento empresarial é útil para a avaliação do desempenho e motivação.				
	UT13	Em que nível o orçamento empresarial é útil para a comunicação dos objetivos e metas.				
	UT14	Em que nível o orçamento empresarial é útil para a consecução das estratégias.				

8) Gênero

☐ Masculino

☐ Feminino

9) Idade

- ☐ De 18 a 25 anos
- ☐ De 26 a 35 anos
- ☐ De 36 a 45 anos
- ☐ De 46 a 55 anos
- ☐ De 56 a 60 anos
- ☐ Mais de 60 anos

10 Escolaridade

- ☐ Ensino médio
- ☐ Graduação
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Outros

11 Tempo de empresa

- ☐ Até 5 anos
- ☐ De 6 a 10 anos
- ☐ De 11 a 15 anos
- ☐ De 16 a 20 anos
- ☐ De 21 a 25 anos
- ☐ Mais de 25 anos

12 Segmento de atuação

- ☐ Serviços
- ☐ Comércio
- ☐ Indústria

13 Nacionalidade da organização.

- ☐ Nacional
☐ Multinacional

14 Estado onde trabalha.

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ☐ AC | ☐ AL | ☐ AP |
| ☐ AM | ☐ BA | ☐ CE |
| ☐ DF | ☐ ES | ☐ GO |
| ☐ MA | ☐ MT | ☐ MS |
| ☐ MG | ☐ PA | ☐ PB |
| ☐ PR | ☐ PE | ☐ PI |
| ☐ RR | ☐ RO | ☐ RJ |
| ☐ RN | ☐ RS | ☐ SC |
| ☐ SP | ☐ SE | ☐ TO |

15) Cargo Atual

- ☐ Analista
☐ Supervisor
☐ Coordenador
☐ Gerente
☐ Diretor
☐ *Controller*
☐ Presidente
☐ Outros