UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

INFLUÊNCIA DO ESTILO DE USO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL SOBRE AS
PERCEPÇÕES DE SEUS USUÁRIOS

Daniel Magalhães Mucci

Orientador: Prof. Dr. Fábio Frezatti

SÃO PAULO

2014

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Edgard Bruno Cornacchione Jr.
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Profa. Dra. Silvia Pereira de Castro Casa Nova
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade

DANIEL MAGALHÃES MUCCI

**INFLUÊNCIA DO ESTILO DE USO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL SOBRE AS
PERCEPÇÕES DE SEUS USUÁRIOS**

Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Frezatti

Versão Corrigida
(versão original disponível na Unidade que aloja o Programa)

SÃO PAULO

2014

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Mucci, Daniel Magalhães

Influência do estilo de uso do orçamento empresarial sobre as percepções de seus usuários / Daniel Magalhães Mucci. – São Paulo, 2013.

168 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2013.
Orientador: Fábio Frezatti.

1. Orçamento empresarial 2. Controle orçamentário 3. Contabilidade gerencial I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.154

Nome: Daniel Magalhães Mucci

Título: Influência do estilo de uso do orçamento empresarial sobre as percepções de seus usuários

Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Frezatti

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr: _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr: _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr: _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Aos meus pais Paulo e Berenice que me deram a vida, e ao longo de todos esses anos tem me apoiado e me orientado em todos os caminhos que escolho seguir.

À Marcela por estar ao meu lado em todos os momentos, e fazer os meus dias mais felizes.

AGRADECIMENTOS

Um trabalho de dissertação, assim como qualquer outro projeto que temos na nossa vida é resultado de muito trabalho, dedicação, esforço e tempo. Mas poderia dizer que o principal elemento que nos faz perseverar e concluir os nossos objetivos são as pessoas que estiveram, estão e estarão ao nosso lado, nos bons momentos e nos momentos não tão iluminados. Cabe aqui agradecê-las, pois sem essas pessoas, sejam familiares, colegas, amigos e mestres, a nossa jornada talvez não tivesse sido tão prazerosa.

Inicialmente gostaria de agradecer a Deus que continua iluminando a mim e os caminhos que sigo, e aos meus avós, Vovô Joaquim (avô materno) e a Vovó Adélia (avó paterna) que estão ao lado do Senhor intercedendo por mim.

À Vovó Maria, que com uma ótima saúde está presente em nossas vidas e estará por muito mais tempo, agradeço a compreensão e peço desculpas pela falta de visitas. Mas tenho certeza de que a Sra. tem torcido pelo sucesso de todos nós, seus netos.

Além disso, gostaria de agradecer aos meus pais, Paulo e Berenice, e ao meu irmão Gustavo, por me apoiarem em tudo, e serem as sustentações necessárias para o meu desenvolvimento.

Gostaria de agradecer à Marcela, minha namorada, por me apoiar em todas as minhas decisões e me fornecer o apoio incondicional em todos os momentos, e por me fornecer o combustível para batalhar na vida.

Gostaria de agradecer a Tia Consola e Júlio, por serem meus pais “temporários” e por me fornecerem sua companhia por todos os dias, suas orientações a respeito do mestrado e de projeto de vida, além, é claro, do apoio logístico.

Aos meus tios e primos por todo o apoio ao longo da vida, e por agirem como pais e irmãos, apesar da distância. E ao tio Zezé, especialmente, pela ajuda empreendida para viabilizar visitas em empresas e à pesquisa de campo, o que me agregou como profissional e pesquisador.

Ao meu orientador, mentor, e porque não amigo, o Prof. Fábio Frezatti, pelos ensinamentos, orientações e conselhos ao longo da minha trajetória no mestrado, cujo aprendizado irei carregar para minha vida acadêmica e profissional. As suas ações são um espelho a ser seguido para qualquer pesquisador e acadêmico. Eu sou muito agradecido por ter sido seu orientando.

Aos meus colegas do mestrado e doutorado, por compartilharem os “risos” e as “dores” nas disciplinas cursadas, nos projetos e trabalhos elaborados. A companhia de vocês fez a jornada

no mestrado ser mais interessante e enriquecedora. Não irei citar nomes para não correr o risco de me esquecer de alguém. Gostaria de agradecer especialmente ao Mamadou, por ser uma espécie de “co-orientador” a quem recorri em diversos momentos em busca de apoio.

Aos demais mestres, professores Reinaldo Guerreiro, Nelson Carvalho, Ariovaldo dos Santos, Bruno Salotti, Eliseu Martins, Henrique Castro, Fábio Frezatti, Gilberto Martins, Alexandre Ardichvili, David Carter, Mesut Akdere, por me fornecerem subsídios essenciais para o aprimoramento do conhecimento na área de contabilidade, e pelo privilégio de ser seu aluno.

Ao Departamento de Contabilidade e Atuária FEA/USP e à FIPECAFI, na figura do Prof. Edgard Cornacchione, da Profa. Silvia Casa Nova, do Prof. Luis Afonso e do Prof. Iran Siqueira pelo apoio em todos os momentos durante nossa trajetória no curso. Além disso, à secretaria do PPGCC pelas orientações e apoio ao longo do curso.

À banca examinadora, os Prof. Andson Braga Aguiar e Prof. Rogério Lunkes pelas importantes críticas e recomendações apontadas no exame de qualificação e na banca de defesa, as quais trouxeram brilho para trabalho, além de agregar para o meu aprendizado como pesquisador.

À Mônica Brandão pelo apoio empreendido na pesquisa de campo e pelas orientações e conversas ao longo do desenvolvimento do trabalho.

À CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pelo apoio financeiro e investimento na minha formação.

Enfim, muito obrigado a todos vocês e a todos aqueles que me ajudaram de alguma forma!

EPÍGRAFE

*Every dream that you leave behind, is a piece
of their future that no longer exists.
Steve Jobs*

RESUMO

Esse estudo investiga a influência do estilo de uso do orçamento empresarial sobre as percepções de seus públicos usuários. O uso do orçamento segue o *framework* de Adler e Borys (1996) que trata do uso coercitivo e facilitador. As percepções dos usuários do orçamento perfazem a utilidade do artefato e o nível de críticas atribuídas. Essa análise retoma a discussão se o orçamento se caracteriza como um importante instrumento de gestão, tendo em vista diversos estudos que tem defendido sua melhoria (*Activity-Based Budgeting*) ou abandono (*Beyond Budgeting*). A discussão é baseada em um *framework* relativamente recente nas pesquisas de Controle Gerencial (Ahrens & Chapman, 2004) e com potencial para futuras pesquisas no contexto nacional e internacional. O modelo teórico e as hipóteses de pesquisa foram construídos com o objetivo de discutir a influência do uso do orçamento sobre a percepção de utilidade e o nível de críticas. Dentre as dimensões do uso coercitivo e facilitador se destacam a capacidade de reparo, a transparência interna, a transparência global e a flexibilidade. A percepção de utilidade envolve a utilidade para a gestão e relevância para tomada de decisão. O nível de críticas abrange os efeitos perversos, inadaptção ao ambiente, ritual e foco excessivo no curto prazo. A metodologia do estudo é um levantamento com gerentes de uma empresa brasileira de grande porte do setor elétrico (*survey single entity*). Foram realizadas nove entrevistas com gerentes da empresa e elaborado um questionário eletrônico aplicado a uma amostra de 72 respondentes de uma população de aproximadamente 180, abrangendo gerentes de diversas áreas da organização. As informações coletadas nas entrevistas foram analisadas qualitativamente e apresentadas de modo descritivo, caracterizando os entrevistados, sua interface com o processo orçamentário, além de suas percepções. Os dados coletados pelo *survey* foram submetidos a técnicas de estatística descritiva e multivariada de equações estruturais (MEE-PLS). Os respondentes tem em média 25 anos de empresa. A análise descritiva do uso do orçamento empresarial indica que, para as dimensões transparência interna e transparência global, o orçamento está mais próximo do estilo de uso facilitador e, pela capacidade de reparo e flexibilidade, mais próximo do uso coercitivo. Além disso, a percepção de utilidade do orçamento é levemente alta e o nível de críticas é baixo. Quanto ao modelo de equações estruturais, se constatou influência indireta do uso facilitador do orçamento sobre o nível de críticas. Pôde-se verificar que o estilo de uso facilitador do orçamento influencia positivamente a percepção de utilidade e negativamente o nível de críticas. Esses resultados não indicam, necessariamente, que o uso facilitador do orçamento seja “melhor” que o coercitivo. Na realidade, as empresas tem a liberdade de determinar a forma como pretendem utilizar esse artefato contábil, e ao mesmo tempo devem estar cientes de que essas escolhas influenciam as percepções dos gestores. O presente trabalho fornece indicativos de modelos presentes na literatura que propiciam uma melhor compreensão desses aspectos.

Palavras-chave: orçamento empresarial; uso coercitivo e facilitador; percepção de utilidade; percepção de críticas.

ABSTRACT

This study investigates the influence of the budgeting style applied on users perceptions. Budgeting use follows the framework of Adler and Borys (1996) dealing with the coercive use and enabling use. Users' perceptions of the budget account for the usefulness of the artifact and the level of criticism assigned. This analysis discusses if budgeting is characterized as an important management tool in view of several studies that have defended its improvement (Activity-Based Budgeting) or its abandonment (Beyond Budgeting). The discussion is based on a relatively recent framework in Management Control research (Ahrens & Chapman, 2004) and has a potential for future research in national and international context. The theoretical model and research hypotheses were constructed in order to discuss the influence of the style of budgeting use on the perceived usefulness and on the level of criticism. Among the dimensions of coercive and enabling use are repair capacity, internal transparency, global transparency, and flexibility. The perceived usefulness involves the utility and relevance to the management for decision making. The level of criticism covers the perverse effects on people, inability to adapt to the environment, ritual and excessive focus on the short term. The methodology of the study is a survey carried on with managers of a large Brazilian company of the electric sector (survey single entity). Nine interviews were developed with managers and an electronic questionnaire was also applied to a sample of 72 respondents from a population of approximately 180, including managers from different areas of the organization. The information collected in the interviews were qualitatively analyzed and presented in a descriptive manner, characterizing the respondents, their interface with the budget process, and their perceptions. The data collected by the survey were subjected to descriptive statistics and multivariate Structural Equation Modeling (SEM - PLS). Respondents have working time mean of 25 years in the organization. The descriptive analysis of the use of the corporate budgeting indicates that the dimensions of internal transparency and global transparency are closer to the enabling use. The repair capacity and flexibility are nearest to the coercive use. Furthermore, the perceived usefulness of the budgeting is slightly high and the level of critics is low. As for the structural equation model we have found indirect influence of the budgeting enabling use on the level of criticism. It was verified that the enabling style of budgeting use has positive influence on the perceived usefulness and negative on the level of criticism. These results do not necessarily indicate that the enabling style of budgeting use is "better" than coercive. In fact, companies have the freedom to determine how they will use this accounting artifact. Meanwhile organizations should be aware that these choices influence the perceptions of managers. This paper provides indicative of models in the literature which propitiate a better understanding of these aspects.

Key-words: *budgeting; coercive and enabling use; usefulness perception; criticism perception.*

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS	3
LISTA DE FIGURAS	4
LISTA DE TABELAS	5
1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1. Contextualização do Problema	7
1.2. Questão de Pesquisa	10
1.3. Objetivo Geral	10
1.4. Objetivos Específicos.....	10
1.5. Justificativas e Contribuições.....	11
1.6. Delimitações	13
1.7. Estrutura do trabalho	13
2. REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1. Orçamento Empresarial	15
2.1.1. Orçamento Empresarial como Artefato dos Sistemas de Controle Gerencial... 15	
2.1.2. Definições sobre o Orçamento Empresarial.....	17
2.2. Críticas ao Orçamento Empresarial.....	21
2.2.1. Relatório Accenture (Neely et al, 2001)	25
2.2.2. Orçamento Baseado em Atividades (<i>Activity-Based Budgeting</i>).....	27
2.2.3. <i>Beyond Budgeting</i>	28
2.2.4. Considerações sobre as Críticas ao Orçamento Empresarial	31
2.3. Percepção de Utilidade.....	36
2.4. Estilos de Uso do Orçamento.....	41
2.4.1. Estilos de Uso da Literatura de Orçamento	42
2.4.2. Modelo de Simons	48
2.4.3. Modelo de Adler e Borys (1996)	51
2.4.4. <i>Framework</i> Simons (1995) e Adler e Borys (1996).....	60
3. MODELO TEÓRICO DA PESQUISA E HIPÓTESES	63
3.1. Pressuposto Teórico para o Modelo	64
3.2. Construtos	65
3.3. Definições Operacionais.....	67
3.4. Relacionamento Epistemológico dos Construtos.....	68

3.5.	Modelo Teórico	71
3.6.	Hipóteses	72
3.6.1.	Estilo de uso do Orçamento e Percepção de Críticas	73
3.6.2.	Estilo de uso do Orçamento e Percepção de Utilidade	76
3.6.3.	Percepção de Utilidade e Percepção de Críticas	77
4.	METODOLOGIA E PLANEJAMENTO DA PESQUISA	79
4.1.	Caracterização da empresa	81
4.2.	Entrevistas.....	84
4.3.	Questionário.....	86
4.3.1.	Redação das questões	86
4.3.2.	Construção do <i>survey</i>	89
4.3.2.1.	População da Pesquisa.....	89
4.3.2.2.	Pré-teste	90
4.3.3.	Implementação do <i>survey</i>	91
4.4.	Métodos de análise dos dados.....	92
5.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	94
5.1.	Processo Orçamentário na Energia S.A.....	94
5.2.	Análise das entrevistas	99
5.2.1.	Funções e atividades relacionadas aos entrevistados	101
5.2.2.	Percepção de Uso do Orçamento.....	104
5.2.3.	Percepção de Utilidade do Orçamento	107
5.2.4.	Percepção de Críticas ao Orçamento.....	109
5.2.5.	Considerações acerca das entrevistas	113
5.3.	Análise do <i>Survey</i>	114
5.3.1.	Análise dos respondentes	114
5.3.2.	Análise de Estatística Descritiva	118
5.3.3.	Análise do Modelo de Equações Estruturais.....	124
5.3.4.	Discussão das análises e do Modelo Teórico	138
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	141
	REFERÊNCIAS	145
	APÊNDICE	156

LISTA DE ABREVIATURAS

ABB – *Activity-based Budgeting*
ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica
AOS – *Accounting Organizations and Society*
AVE – *Average Variance Extracted*
BB – *Beyond Budgeting*
BP – Balanço Patrimonial
BM&F BOVESPA – Bolsa de Valores de Mercadorias e Futuros de São Paulo
BSC – *Balanced Scorecard*
CAM-I – *Consortium for Advanced Manufacturing-International*
CAPEX – *Capital Expenditure*
CC – Coeficiente de Confiabilidade
CEO – *Chief Executive Officer*
CFO – *Chief Financial Officer*
CG – Controle Gerencial
CCEE – Câmara de Comercialização de Energia Elétrica
CRM – *Customer Relationship Management*
CVM – Comissão de Valores Mobiliários
DFC – Demonstração de Fluxo de Caixa
DFCG – *Association des Directeurs Financiers et des Contrôleurs de Gestion*
DRE – Demonstração de Resultado do Exercício
EPE – Empresa de Pesquisa Energética
EUA – Estados Unidos da América
EVA – *Economic Value Added*
ISO – *International Organization for Standardization*
LISREL – *Linear Structural Relationship*
LOC – *Levers of Control* (Alavancas de Controle)
MEE – Modelagem de Equações Estruturais
NS – Nível de Significância
OPEX – *Operational Expenditure*
PLS – *Partial Least Squares*
SCG – Sistema de Controle Gerencial
SEM – *Structural Equation Modeling*
SGD – Sistema de Gestão de Desempenho
TDM – *Total Design Method*

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Definição, Natureza e Foco dos SCG	17
<i>Figura 2.</i> Características dos tipos de orçamento	20
<i>Figura 3.</i> Elementos do orçamento e críticas.....	23
<i>Figura 4.</i> Agrupamento de críticas do Relatório Accenture	26
<i>Figura 5.</i> Críticas ao impacto negativo do orçamento sobre artefatos de gestão.....	30
<i>Figura 6.</i> Comparativo de elementos na gestão das empresas.....	31
<i>Figura 7.</i> Críticas e elementos	32
<i>Figura 8.</i> Estudos empíricos que trataram as críticas	34
<i>Figura 9.</i> Resumo artigos que trabalharam o uso interativo e diagnóstico.....	45
<i>Figura 10.</i> Resumo artigos que trabalharam o uso coercitivo e facilitador.	47
<i>Figura 11.</i> Dimensões do orçamento de acordo com uso diagnóstico e interativo	49
<i>Figura 12.</i> Características do Uso Coercitivo e Facilitador.....	55
<i>Figura 13.</i> Framework de uso coercitivo e facilitador.....	56
<i>Figura 14.</i> Instrumento de medidas características uso facilitador do orçamento.....	58
<i>Figura 15.</i> Diferenças entre o modelo formativo e o modelo reflexivo	68
<i>Figura 16.</i> Modelo do construto do estilo de uso do orçamento empresarial.....	69
<i>Figura 17.</i> Modelo do construto do nível de críticas ao orçamento empresarial.....	70
<i>Figura 18.</i> Modelo do construto da percepção de utilidade do orçamento empresarial	70
<i>Figura 19.</i> Modelo Teórico da Pesquisa	71
<i>Figura 20.</i> Estrutura Organizacional Energia S.A.	83
<i>Figura 21.</i> Roteiro Semiestruturado: Assuntos e respectivas fontes	85
<i>Figura 22.</i> Dinâmica das Entrevistas	85
<i>Figura 23.</i> Construtos e seus respectivos indicadores de mensuração	87
<i>Figura 24.</i> Construtos, indicadores e instrumentos a serem utilizados no <i>survey</i>	88
<i>Figura 25.</i> Modelo de equações estruturais PLS-PM.	93
<i>Figura 26.</i> Processo de Planejamento Orçamentário no Grupo Energia	94
<i>Figura 27.</i> Gerências de Gestão como posição de negociação	95
<i>Figura 28.</i> Papéis gerais dos gestores em relação ao processo orçamentário.....	99
<i>Figura 29.</i> Caracterização dos gerentes entrevistados	100
<i>Figura 30.</i> Etapas de análise do modelo de mensuração	125
<i>Figura 31.</i> Modelo Ajustado 1 – Análise do modelo de mensuração.....	128
<i>Figura 32.</i> Modelo Ajustado 2 – Análise do modelo de mensuração.....	131
<i>Figura 33.</i> Modelo Ajustado 2 – Análise Modelo de Mensuração por <i>Bootstrapping</i>	135

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Idade do respondente.....	115
Tabela 2. Sexo do respondente.....	115
Tabela 3. Tempo de empresa.....	115
Tabela 4. Estatísticas tempo de empresa, tempo no cargo e idade.....	116
Tabela 5. Cargo do respondente	116
Tabela 6. Diretoria a que o respondente está subordinado.....	117
Tabela 7. Nível de formação do respondente	117
Tabela 8. Curso de Formação do respondente	118
Tabela 9. Análise Descritiva Percepção de Uso do Orçamento Empresarial.....	120
Tabela 10. Análise Descritiva Percepção de Utilidade do Orçamento	122
Tabela 11. Análise Descritiva Percepção de Críticas ao Orçamento	122
Tabela 12. Variância e confiabilidade das variáveis latentes de primeira ordem – modelo ajustado 1.....	126
Tabela 13. Variância e confiabilidade das variáveis latentes de segunda ordem – modelo ajustado 1.....	127
Tabela 14. Análise de Validade Discriminante – Variáveis Latentes modelo ajustado 1.....	129
Tabela 15. Matriz com as cargas fatoriais – Análise de Validade Discriminante Instrumentos Modelo Ajustado 1	130
Tabela 16. Variância e confiabilidade da variável latente percepção de utilidade – modelo ajustado 2.....	132
Tabela 17. Matriz com as cargas fatoriais – Análise de Validade Discriminante Instrumentos Modelo Ajustado 2.	132
Tabela 18. Análise de Validade Discriminante – Variáveis Latentes Modelo Ajustado 2	133
Tabela 19 Correlação entre os instrumentos e as variáveis latentes de primeira ordem do construto uso facilitador do orçamento	134
Tabela 20. Comparação do R^2 entre o modelo formativo e reflexivo do construto uso facilitador do orçamento.....	134
Tabela 21. Coeficientes Estruturais – Modelo Ajustado 2.....	137

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização do Problema

O orçamento empresarial tem sido um dos temas mais pesquisados na literatura no campo do controle gerencial, talvez por ser um dos artefatos contábeis com maior nível de utilização por parte das organizações (Covaleski, Evans, Luft & Shields, 2003; Malmi & Brown, 2008; Libby & Lindsay, 2010). Vários autores relatam que os artigos que trataram o orçamento o estudaram tomando como pano de fundo, teorias de sustentação na economia, na psicologia e na sociologia, e estudaram a influência do orçamento tanto sobre o nível organizacional e o individual (Covaleski et al, 2003; Luft & Shields, 2003; Birnberg, Luft & Shields, 2007; Kilfoylea & Richardson, 2011).

Apesar de existir uma gama de estudos sobre orçamento publicados em periódicos e eventos científicos (Hansen & Van der Stede, 2004; Suave, Lunkes, Rosa & Soares, 2011; Gomes, Lavarda & Torrens, 2012), há certos assuntos e relações que ainda necessitam ser investigados pelas pesquisas acadêmicas (Leite, Cherobim, Silva & Brufem, 2008; Sponem & Lambert, 2010) dentre os quais se destaca a controvérsia entre a ampla utilização do orçamento pelas empresas no mundo (Uyar, 2009) e os questionamentos de sua continuidade através das críticas apresentadas pela literatura (Libby & Lindsay, 2010). Existe certa discussão na literatura acerca da utilidade do orçamento tradicional, havendo tanto proponentes a favor de sua continuidade quanto oponentes defendendo que o orçamento deveria ser eliminado e substituído por novos modelos (Uyar, 2009).

Definir o orçamento não é uma tarefa simples, tendo em vista a existência de diversos referenciais na literatura e diversas “modalidades de orçamento”. O termo “orçamento” no trabalho procura indicar a metodologia e técnica do orçamento tradicional (Uyar, 2009; Faria & Gomes, 2013) que é definido por Horngren, Datar e Foster (2006) como a expressão quantitativa de um plano de ação proposto para um período específico que ajuda na coordenação das atividades, normalmente para um ano e com poucas revisões. É um processo de alocação de recursos financeiros de uma organização às suas unidades, atividades e investimentos.

Alguns autores apontam que as críticas ao orçamento surgiram na década de 1950 com o estudo de Argyris (1952) e posteriormente Hofstede (1967), que focou no impacto do orçamento sobre o comportamento das pessoas. No entanto, a partir da década de 1990 as críticas ao orçamento empresarial tornaram-se cada vez mais intensas e como consequência, surgiram questionamentos acerca da sua manutenção como artefato de gestão (Sponem & Lambert, 2010). A principal organização envolvida no processo de críticas ao orçamento foi o CAM-I (*Consortium for Advanced Manufacturing-International*) – Hansen, Otley e Van der Stede (2003).

Dentre os estudos de críticas destaca-se o *Activity Based Budgeting* (Schmidt, 1992; Hansen, Otley & Van der Stede, 2003), o Relatório *Accenture* (Neely, Sutcliffe & Heyns, 2001) e o *Beyond Budgeting* (Hope & Fraser, 2003; Hansen et al, 2003). Os apregoadores do *Activity Based Budgeting* focam suas críticas, principalmente, na função planejamento, enquanto o *Beyond Budgeting* na função avaliação (Hansen et al, 2003). Já o Relatório *Accenture* indica críticas mais gerais, dentre as quais se pode destacar: a centralização e ênfase na coerção ao invés da coordenação, o foco na redução de custos e não na criação de valor, o orçamento como um ritual que gasta recursos e tempo e agrega pouco valor, dentre outras que serão exploradas no trabalho.

Embora alguns estudos interpretem as críticas sob o ponto de vista da retórica do discurso (Berland, Levant & Joannides, 2009), os estudos empíricos tem trazido certa controvérsia nos resultados ao analisarem as críticas ou a percepção de utilidade do orçamento nas empresas. De um lado, há estudos que relatam que as críticas são relevantes no campo prático e colocam em questionamento a utilidade do orçamento (Ekholm & Wallin, 2000; Ahmad, Sulaiman & Alwi, 2003), e de outro, apesar das críticas, o orçamento é visto como um artefato com grande importância para as empresas (Sponem & Lambert, 2010; Libby & Lindsay, 2010).

As críticas e a utilidade do orçamento são, na verdade, percepções geradas por algum estímulo ou evento. A psicologia cognitiva busca estudar os impactos desses estímulos sobre a percepção dos indivíduos, no caso das empresas, os gestores. A partir da psicologia cognitiva é possível depreender que a percepção dos gestores acerca de um artefato contábil pode depender, além de outros fatores, do modo como ele é desenhado e usado dentro das organizações. Birnberg et al (2007, p. 114) destacam que as pesquisas tem utilizado teorias da psicologia para explicar como as práticas de controle gerencial, como a orçamentária,

influenciam a mente e o comportamento dos indivíduos, especialmente em decisões, julgamentos, satisfação e estresse. Dentro da psicologia, existe a linha da psicologia cognitiva que estuda os processos psicológicos que influenciam os indivíduos, tanto em se tratando de processos quanto de estados, os quais incluem atitudes, crenças, conhecimentos e preferências (Birnberg et al, 2007). Entende-se que as percepções de utilidade e de críticas em relação ao orçamento empresarial se caracterizam como atitudes, as quais são condicionadas, dentre outros fatores, pelo uso que o gestor determina ou é determinado ao orçamento.

Os estudos que trataram o uso do orçamento, a percepção de utilidade e o nível de críticas ao artefato não trataram essas variáveis de maneira ampla, privilegiando uma ou duas, relacionadas com outras variáveis como o uso de outras ferramentas, estratégia, fatores contingenciais, desempenho organizacional, dentre outros (Berland, 2004; Sponem, 2004; Hansen & Van der Stede, 2004; Sivalaban, Booth, Malmi & Brown, 2009; Chapman & Kihn, 2009; Sponem & Lambert, 2010; Libby & Lindsay, 2010). Certos estudos analisaram o efeito do uso do orçamento sobre a percepção de utilidade, às vezes denominada atitude ou satisfação (Hansen & Van der Stede, 2004; Sivalaban et al, 2009; Chapman & Kihn, 2009), e o efeito do uso sobre o nível de críticas (Berland, 2004; Sponem, 2004; Sponem & Lambert, 2010). Outros estudos não relacionaram a percepção de utilidade do orçamento com o nível de críticas (Libby & Lindsay, 2010).

No entanto, nenhum dos estudos identificados tratou dessas variáveis de modo integrado, analisando a influência do uso do orçamento sobre a percepção de utilidade e, por sua vez, sobre o nível de críticas. Além disso, poucos estudos de fato consideram que o orçamento empresarial pode ter diferentes usos a depender da área ou do nível hierárquico (Barret & Fraser, 1977; Naranjo-Gil & Hartmann, 2006; Chapman & Kihn, 2009; Hansen, 2011), dentre outros fatores. Tais investigações são importantes para compor um quadro empírico que indique a relação entre o uso do orçamento, a percepção de utilidade e o nível de críticas.

Desse modo, esse trabalho visa contribuir para a literatura dos sistemas de controle gerencial, especificamente do orçamento empresarial, ao se verificar se as críticas ao orçamento são de fato condicionadas pelo seu uso por parte do gestor e pela percepção de utilidade, sob a lente da psicologia cognitiva, ou seja, em que medida o uso do orçamento influencia a atitude (percepção de utilidade e nível de críticas) dos gerentes. Enfim, as críticas ao orçamento estariam realmente indicando o abandono desse artefato dentro das organizações, tomando

por base a percepção individual dos gerentes quanto à utilidade do artefato? E, o nível de críticas é condicionado pelo uso do artefato?

1.2. Questão de Pesquisa

Diante do exposto percebe-se que uma contribuição a ser trazida sob o ponto de vista empírico para a pesquisa em Controle Gerencial, assim como para a prática nas organizações decorre da análise do impacto do uso do orçamento sobre as percepções dos gestores, no que tange à percepção de utilidade e de críticas ao orçamento. Alguns estudos apresentados na literatura tem apontado diversas críticas ao orçamento e indicado a tendência da melhoria na forma como é desenvolvido e até o seu abandono por parte das empresas, o que pode remeter à utilidade do orçamento como instrumento para gestão e tomada de decisões.

Assim é importante estudar o nível de críticas e a percepção de utilidade do orçamento em conjunto, e a influência do uso do orçamento empresarial sobre essas atitudes.

Desse modo, **qual a relação entre o estilo de uso do orçamento empresarial, e as percepções de seus usuários quanto à utilidade e às críticas ao artefato?**

1.3. Objetivo Geral

O objetivo da presente dissertação é investigar a relação do uso do orçamento empresarial (Adler & Borys, 1996; Chapman & Kihn, 2009) sobre a percepção de utilidade (Swieringa & Moncur, 1975; Magner, Welker & Campbell, 1996) e de críticas ao orçamento (Sponem & Lambert, 2010), por parte de gerentes de uma empresa de grande porte no Brasil.

1.4. Objetivos Específicos

É possível desmembrar o objetivo geral em três objetivos específicos. Inicialmente, capturar as percepções dos gestores de média gerência quanto à utilidade do orçamento e o nível de críticas que atribuem ao artefato. Em segundo lugar, investigar os dois estilos de uso do

orçamento empresarial a partir do *framework* de Adler e Borys (1996) e Ahrens e Chapman (2004). Por fim, analisar a relação entre o uso do orçamento, a percepção de utilidade e o nível de críticas atribuídas ao artefato.

1.5. Justificativas e Contribuições

O problema de pesquisa a ser investigado nesse trabalho irá trazer contribuições, tanto empiricamente no escopo dos Sistemas de Controle Gerencial ao agregar às pesquisas nacionais e internacionais que discutiram sobre o tema, quanto para a prática, ou seja, trazer percepções para as organizações acerca do orçamento empresarial, que tem se consolidado, apesar das controvérsias, como um dos artefatos de Contabilidade Gerencial mais utilizados pelas organizações.

Em primeiro lugar, é possível perceber na literatura que embora o orçamento empresarial tenha sido um dos temas mais pesquisados na área de controle gerencial, ainda existem certas lacunas a serem preenchidas por estudos empíricos, dentre as quais, o problema a ser respondido pela presente pesquisa (Leite et al, 2008; Moura, Dallabona & Lavarda, 2010; Gomes et al, 2012). A questão crucial é buscar evidência na prática para responder à questão de pesquisa. Muitos estudos privilegiaram a análise dessas variáveis de maneira segregada (Hansen & Van der Stede, 2004), no entanto, é importante estudá-las em conjunto (Libby & Lindsay, 2010).

Além disso, a presente pesquisa visa agregar ao estudo de Sponem e Lambert (2010) sobre críticas e estilos de uso ao estudar especificamente o orçamento e adicionar a variável percepção de utilidade do artefato no modelo teórico. A variável “percepção de utilidade” é importante, visto que é distinta das críticas. Ambas as variáveis – percepção de utilidade e nível de críticas – devem ser estudadas em conjunto, pois compõem, dentro da psicologia cognitiva, aspectos relacionados a estágios mentais, mais especificamente atitude e satisfação (Birnberg et al, 2007).

O modelo teórico da presente pesquisa propõe uma abordagem conceitual para se estudar o nível de críticas ao orçamento, ao discutir empiricamente a influência do uso sobre as mesmas

e ainda agrega uma variável denominada percepção de utilidade para complementar o construto de atitude em relação ao orçamento.

Outro ponto importante é estudar o impacto do uso do orçamento em nível do indivíduo e não organizacional, visto que o orçamento pode ter diversas funções e usos a depender do gestor e da área envolvida (Barret & Fraser, 1977), dentre outros fatores. Essa pesquisa busca complementar os estudos de Kenis (1979), Merchant (1981), Magner et al (1996), Poon, Pike & Tjosvold (2001) e Lu (2011) ao tratar o orçamento na perspectiva do indivíduo, levando em consideração seus aspectos cognitivos – atitude e satisfação. Esse estudo também demonstra que as percepções dos gestores a respeito do uso de um instrumento de gestão, de críticas e de utilidade, são diferentes a depender dos estímulos, experiências que esses possuem e das atividades que os mesmos desempenham dentro da empresa. Isso será perceptível principalmente na caracterização dos entrevistados e na análise das entrevistas.

Outra contribuição da presente pesquisa recai sobre os estilos de uso do orçamento pela literatura. Abernethy e Brownell (1999) ressaltam que, com poucas exceções, a maioria das pesquisas na área tem tratado o orçamento como sistema diagnóstico ou máquina de resposta (*answer machine*), conforme abordado por Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes e Nahapiet (1980). Entretanto, o estudo de Abernethy e Brownell (1999) destaca que o orçamento também pode ser usado de modo interativo (Simons, 1995), ou seja, como ferramenta de diálogo, aprendizado e criação de ideias (Burchell et al, 1980). Essa classificação para estilo de uso do orçamento tem similaridades ao *framework* de Adler e Borys (1996) que discute os usos coercitivo e facilitador. A tipologia de Adler e Borys (1996) é recente no campo da contabilidade (Ahrens & Chapman, 2004) e não se identificou estudos a nível nacional que trouxessem essa tipologia para classificar o uso de Sistemas de Controle Gerencial, apesar de os autores defenderem sua relevância e capacidade explicativa de fenômenos na área. Portanto, se percebe uma oportunidade de investigação tomando por base esse *framework*.

O *survey single entity*, conforme proposto no trabalho, permite uma maior profundidade na análise e interpretação dos fenômenos e percepções pesquisados. A pesquisa utiliza de informações tanto qualitativas quanto quantitativas a respeito das percepções dos gestores, agregando de todos os lados para a discussão da questão de pesquisa. Através das entrevistas é possível ter uma compreensão mais profunda sobre as percepções dos gerentes, e, por meio do *survey*, aplicar o modelo e os testes estatísticos.

Por fim, de maneira ampla, existem muitas perguntas sobre a prática orçamentária e sobre sua manutenção nas organizações tendo em vista a existência de um ambiente competitivo e a necessidade de inovação contínua. Esse trabalho visa dar indicativos importantes para a literatura discutindo resultados empíricos conflitantes nos trabalhos científicos e tratando essas variáveis de maneira conjunta.

1.6. Delimitações

Toda pesquisa científica busca investigar um fenômeno específico, e para isso são determinadas fronteiras da investigação, aqui denominadas de delimitações. A primeira delimitação remete aos gerentes investigados, que compõem a estrutura de uma única empresa de grande porte brasileira do setor de energia, em se tratando de diversas áreas organizacionais. Além disso, quanto à variável percepção de críticas, foi utilizado o modelo discutido por Sponem (2004) e Sponem e Lambert (2010), as quais foram agrupadas em efeito perverso, inadaptação ao ambiente, ritual e foco no curto prazo. A variável percepção de utilidade busca discutir a utilidade do orçamento e a relevância da informação para a tomada de decisões, tomando por base Magner et al (1996). Quanto ao estilo de uso do orçamento, foi utilizado um *framework* presente na literatura para representar o estilo de uso coercitivo e facilitador (Adler & Borys, 1996; Chapman & Kihn, 2009) do orçamento empresarial.

1.7. Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em seções com o objetivo de facilitar o entendimento dos leitores. O primeiro capítulo (Introdução) busca apresentar a contextualização do problema de pesquisa e a questão de pesquisa a ser investigada, os objetivos da dissertação, as justificativas e contribuições, as delimitações e a própria estrutura do trabalho.

O segundo capítulo (Revisão da Literatura) apresenta o referencial teórico importante para o entendimento dos trabalhos existentes na literatura, que fornecem indícios e suporte à proposição da questão de pesquisa e sua investigação. Esse capítulo foi dividido em quatro

partes. Inicialmente, se discutirá o orçamento dentro do Sistema de Controle Gerencial, bem como suas definições. Na sequência, as críticas ao orçamento presentes na literatura, principalmente a partir da década de 1990. Além disso, a percepção de utilidade do orçamento em estudos que investigaram percepções de gestores sobre a ferramenta. Por fim, os trabalhos que discutiram o estilo de uso do orçamento, nas perspectivas de Simons (1995; 2000) e Adler e Borys (1996).

Por conseguinte, o capítulo três (Modelo Teórico da Pesquisa e Hipóteses) busca trazer a construção do modelo teórico da pesquisa, a partir da discussão dos construtos (definições e relacionamentos), da plataforma teórica e das hipóteses da pesquisa. O capítulo quatro, denominado de Metodologia e Planejamento da Pesquisa, aborda o tipo de pesquisa, os métodos de coleta de dados, a caracterização da pesquisa de campo e ainda os métodos de análise dos resultados.

A Análise dos Resultados será apresentada no capítulo cinco, dividindo-se em análise das entrevistas e a análise do *survey*, que por sua vez está dividido em análise de estatísticas descritivas e da Modelagem de Equações Estruturais, objetivando discutir o Modelo Teórico proposto. Por fim as Considerações Finais, compondo as conclusões, indicativos de estudos futuros e limitações do trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Orçamento Empresarial

Antes de adentrar nos aspectos que permeiam o orçamento empresarial, primeiramente, procurar-se-á tratar o orçamento sob a ótica do Controle Gerencial e dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG), tendo em vista a existência de diversos trabalhos que buscaram consolidar conceitos sobre os SCG como um todo (Simons, 1995; Otley, 1999; Chenhall, 2003; Merchant & Van der Stede, 2007; Malmi & Brown, 2008, Ferreira & Otley, 2009) e depois apresentar as definições existentes na literatura, com o objetivo de entender o orçamento empresarial.

2.1.1. Orçamento Empresarial como Artefato dos Sistemas de Controle Gerencial

As definições do termo Controle Gerencial têm sido muitas vezes divergentes no campo da literatura em contabilidade (Chenhall, 2003; Malmi & Brown, 2008; Ferreira & Otley, 2009; Bredmar, 2012), talvez pela existência de adaptações em decorrência da competitividade, da incerteza e da necessidade de flexibilidade no processo decisório (Frezatti et al, 2009).

Bredmar (2012) faz uma análise ampla de artigos publicados na revista *AOS (Accounting Organizations and Society)* para constatar a evolução da etimologia do termo controle gerencial. Ele identifica definições de autores pioneiros e tradicionais como Anthony, Flamholtz e Otley. Bredmar (2012) destaca termos utilizados para a definição de controle gerencial nos artigos publicados na *AOS* de 1976 a 2003, como sistemas, objetivos, controle, recursos, decisões, desempenho, informação, *feedback* e recompensa. Além do mais, apresenta três categorias de conceitos para controle gerencial: métodos ou técnicas; conteúdo ou produto; e indivíduo e comportamento. Bredmar (2012), por fim, apresenta a definição de controle gerencial por Anthony (1965)¹ como a mais citada nos artigos analisados.

¹ Controle gerencial é o processo pelo qual os gestores asseguram que recursos são obtidos e utilizados, eficaz e eficientemente, na realização dos objetivos organizacionais. (Anthony, 1965, p. 17).

Segundo Anthony e Govindarajan (2000), o controle gerencial inclui uma variedade de atividades, como planejamento, coordenação, comunicação, avaliação, tomada de decisão e influência de pessoas e comportamentos. A partir das considerações sobre Controle Gerencial (Bredmar, 2012; Anthony & Govindarajan, 2000) é possível perceber certa interseção entre os termos e categorias com as características, funções e dimensões do orçamento empresarial.

Malmi e Brown (2008) e Simons (1995) tratam sobre as conceituações dos SCG, artefatos que o compõe e suas funções dentro das organizações, caracterizando, respectivamente, o desenho e uso dos SCG (Alves, 2010). Por sua vez, Otley (1999) e Ferreira e Otley (2009) propõem um modelo mais amplo dos SCG, denominado Sistemas de Gestão de Desempenho². Chenhall (2003) discute os SCG sob a ótica da teoria contingencial. Por fim, a obra de Merchant e Van der Stede (2007) e Anthony e Govindarajan (2000) também abordam esses assuntos de maneira simplificada por se tratarem de livros texto.

Malmi e Brown (2008) agrupam o orçamento dentro dos controles cibernéticos, ou seja, como um processo no qual um ciclo de realimentação é representado pelo uso de padrões de desempenho, sistemas de medição de desempenho, comparando o desempenho com padrões, realimentando a informação sobre os desvios indesejados nos sistemas e modificando o componente do sistema (Green & Welsh, 1988, p. 289)³. Apesar de privilegiarem algumas das funções do orçamento empresarial ao o classificarem explicitamente dentro dos controles cibernéticos, Malmi e Brown (2008) ressaltam que o orçamento serve para diversas funções, particularmente como planejamento e avaliação de desempenho. Mas também destacam a integração de processos e decisões de alocação de recursos, e o seu impacto sobre o comportamento das pessoas dentro das empresas. Ou seja, o processo orçamentário se relaciona com todo o Sistema de Controle Gerencial.

Otley (1999) caracteriza o orçamento como uma das poucas ferramentas capazes de integrar toda a gama de atividades em um único plano, sobre o qual os resultados organizacionais possam ser monitorados. Em resumo, Alves (2010) apresenta um quadro dos conceitos, naturezas e focos das definições acerca dos Sistemas de Controle Gerencial a partir de

² *Performance Management Systems (PMS)*

³ “a process in which a feedback loop is represented by using standards of performance, measuring system performance, comparing that performance to standards, feeding back information about unwanted variances in the systems, and modifying the system’s component” (Green & Welsh, 1988, p. 289).

Anthony (1965), Simons (1995), Chenhall (2003) e Merchant e Van der Stede (2007), conforme figura 1.

Autores	Definição	Natureza	Foco
Anthony	Processo pelo qual os gestores asseguram que recursos são obtidos e utilizados, eficaz e eficientemente, na realização dos objetivos organizacionais.	Formais	Atividades Organizacionais
Merchant e Van der Stede	Dispositivos ou sistemas que os gestores utilizam para assegurar que os comportamentos e decisões dos empregados são consistentes com os objetivos e estratégias organizacionais.	Formais e Informais	Comportamento dos Indivíduos
Chenhall	Coleção de práticas utilizadas de forma sistemática para atingir objetivos.	Formais e Informais	Atividades Organizacionais
Simons	Rotinas e procedimentos formais baseados em informações, que os gestores utilizam para manter ou alterar padrões das atividades organizacionais.	Formais	Atividades Organizacionais

Figura 1. Definição, Natureza e Foco dos SCG. Baseado em Alves (2010, p. 19).

Desse modo, em uma visão mais restrita o orçamento pode ser entendido como um controle cibernético ao privilegiar as funções administrativas de planejamento e controle (Green & Welsh, 1998; Malmi & Brown, 2008). Entretanto, em uma visão mais ampla, abrangendo seus diversos usos e funções, o orçamento é capaz de integrar a gama de conceitos e atividades relacionadas ao controle gerencial (Otley, 1999; Malmi & Brown, 2008). E isso torna o orçamento um dos artefatos com maior grau de complexidade dentro das organizações, o que de fato atrai o interesse das pesquisas acadêmicas em todo o mundo.

2.1.2. Definições sobre o Orçamento Empresarial

Vários estudos atuais consideram o orçamento como o artefato mais difundido nas empresas (Ekholm & Wallin, 2000; Merchant & Van der Stede, 2007; Libby & Lindsay, 2010), dentro da ótica do controle gerencial. Há uma diversidade de definições que a literatura tem apontado acerca do orçamento empresarial em livros, artigos acadêmicos e profissionais. Portanto, torna-se importante destacar as diferentes visões sobre o que consiste o orçamento.

Uma definição utilizada por livros é a de Horngren et al (2006, p. 176) por se tratar o que consiste orçamento de um modo mais amplo, abstendo-se de detalhes que possam indicar uma “modalidade” ou outra de orçamento. Eles definem o orçamento como⁴:

⁴ *A budget is a quantitative expression for a set time period of a proposed future plan of action by management. It can cover both financial and nonfinancial aspects of these plans and acts as a blueprint for the company to*

[...] a expressão quantitativa para um determinado período de um plano de ação futuro proposto pela administração. Ele abrange tanto aspectos financeiros quanto não financeiros desses planos e age como um modelo para a empresa seguir no período subsequente. Orçamentos que envolvem aspectos financeiros, quantificam as expectativas da administração em se tratando de resultado futuro, fluxo de caixa e posição financeira.

Hofstede (1967, p. 15) relata que “orçamentos são baseados em padrões, financeiros e pré-financeiros, tais como: quantidades, horas, percentagens, níveis de qualidade. Padrões são os tijolos sobre os quais a estrutura orçamentária é construída.” Portanto, esse autor limita o termo orçamento na sua obra para o orçamento utilizado em operações correntes, financeiras e não financeiras, abstendo-se de investimento e orçamento de capital.

Rachlin (1998) apresenta uma definição típica de livros sobre orçamento, referindo-se ao artefato como uma expressão quantitativa e financeira de um plano de ação elaborado anualmente. Para Carneiro e Matias (2011, p. 2), o orçamento empresarial “é a projeção de receitas e gastos que uma organização elabora para determinado período de tempo”. De maneira complementar, Frezatti (2009, p. 46) destaca que o orçamento “é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício.” Merchant e Van der Stede (2007) definem o orçamento como plano financeiro de curto prazo.

Em suma, pode-se perceber que para esses autores o foco do orçamento é no estabelecimento de planos financeiros, por um determinado período de tempo, normalmente um ano. Outro ponto importante é que o orçamento está relacionado ao planejamento estratégico da organização, nas palavras do autor, o orçamento “existe para implementar as decisões do plano estratégico” (Frezatti, 2009, p. 47). Castanheira (2008) e Hansen e Van der Stede (2004) também compartilham da relação entre o planejamento estratégico e orçamento empresarial, o que é tratado pela maioria dos livros apresentados nessa seção.

Outras definições tem maior foco sobre atividades operacionais, ou seja, funções administrativas, em detrimento dos aspectos financeiros. Barret e Fraser (1977) definem o orçamento operacional como o processo de formalizar, quantificar e expressar um conjunto de planos operacionais detalhados, expectativas de desempenho e objetivos dos gestores da organização. Sanvicente e Santos (2000, p. 23) apontam que “o sistema orçamentário é entendido como um plano abrangendo todo o conjunto das operações anuais de uma empresa,

através da formalização do desempenho dessas importantes funções administrativas gerais”. Com esse mesmo perfil de definição, Shim, Siegel e Shim (2012, p. 1), definem o orçamento como a expressão formal de planos, metas e objetivos gerenciais que abrangem todos os aspectos da operação por um período específico.

Por outro lado, outras definições abrangem ambos os aspectos (operacionais e financeiros). Brookson (2000), por exemplo, estabelece que o orçamento é um plano de atividades futuras, que pode ser expresso de inúmeras maneiras, mais usualmente descreve todo o negócio em termos financeiros. Zimmerman (2006, p. 260) define orçamento como uma quantificação formal da gestão das operações de uma organização para um período futuro, apontando aspectos financeiros (vendas, margem de lucros) e operacionais (recursos alocados e metas a serem alcançadas). Merchant (2007, p. 105) define o orçamento como “uma combinação de fluxo de informação, processos e procedimentos administrativos que geralmente são parte integral do planejamento de curto prazo e do sistema de controle de uma organização.”

Uma característica comum que chama a atenção a partir das definições apresentadas, é que esses autores compartilham do foco na prática orçamentária. Além do mais, não há um nivelamento de entendimento dentro das definições apresentadas, visto que algumas definições além de tratar o que é o orçamento, dizem quais suas funções e quais as suas vantagens. Hofmann, Wald e Gleich (2012) destacam que as definições existentes para o orçamento adentram, principalmente, a uma função específica.

A obra *Beyond Budgeting* (Hope & Fraser, 2003) define o orçamento seguindo a linha dos autores já apresentados e destacam suas funções. Para eles, o orçamento é um plano expresso em termos financeiros, sendo base para o controle do desempenho, alocação de recursos, classificação de despesas e comprometimento com resultados financeiros. As funções apresentadas para o orçamento seguem a linha do exposto acerca de controles cibernéticos por Malmi e Brown (2008).

Inúmeros artigos acadêmicos que estudaram o orçamento, o fizeram por entenderem que o orçamento compreende grande parte dos componentes dos Sistemas de Controle Gerencial, ou seja, sua amplitude, e sua grande utilização por parte das empresas (Chapman & Kihn, 2009).

Existem outros termos e vertentes do orçamento, que não irão ter destaque na presente dissertação, como o Orçamento Flexível, *Rolling Forecasts*, Orçamento Base Zero e outros (Lunkes, 2010). Isso porque se acredita que essas sejam variações principalmente sobre o modo como o orçamento tradicional seja elaborado dentro das organizações, no entanto, o foco da presente dissertação é a percepção dos gerentes quanto ao uso do orçamento. Desse modo, o entendimento do orçamento tanto como um plano como um processo de gestão é importante (Covaleski et al, 2003).

Faria e Gomes (2013) fazem um resumo sobre essas “técnicas” de orçamento e destacam algumas referências base para cada um, conforme figura 2, apenas a título de ilustração.

Tipo de Orçamento	Característica principal
Empresarial ou tradicional	Projeção dos recursos baseada na estrutura organizacional e acompanhamento pelos departamentos na execução do ciclo operacional.
Contínuo/ <i>Rolling Forecast</i>	Renovação do período concluído e acréscimo do mesmo período futuro.
Base Zero	Projeção dos recursos baseada em pacote de decisão da estaca zero com justificativa para todos os novos gastos.
Flexível	Projeção dos recursos para vários níveis de atividade.
Por atividades	Projeção de recursos e desempenho com base no custeio baseado em atividades, de modo a identificar os recursos que serão consumidos pelas atividades e as atividades que serão consumidas pelos processos.

Figura 2. Características dos tipos de orçamento. Fonte: Faria e Gomes (2013)

Na percepção do autor, o orçamento consiste tanto em um plano para a gestão como um processo, assim como discutido por Covaleski et al (2003). O plano é a quantificação de atividades (aspectos financeiros e não financeiros), assim como apresentado pelas definições anteriores, e o processo é a forma que esse plano é elaborado e como ele é controlado. O processo é mais amplo, pois abrange discussões e reuniões entre gerências, Comitês, Diretoria e Conselho de Administração. Dentro do processo orçamentário estão as funções administrativas de planejamento e controle. Sobre esse cerne Ax e Kullven (2005), como citado por Ekholm e Wallin (2011), discutem o orçamento em duas dimensões a partir de suas funções: (i) o orçamento como um processo de planejamento (planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação de volumes operacionais); (ii) orçamento como um diálogo (comunicação, conscientização e motivação). Entende-se que a visão de processo é mais rica, e dessa forma pretende-se privilegiar o tratamento do orçamento como um processo, em se tratando das percepções dos gestores quanto ao uso desse artefato.

Por fim, é interessante trazer que na visão da empresa, os gestores podem assumir três papéis em relação ao orçamento. Eles podem ser apenas provedores de informações à área de orçamento, usuários das informações do orçamento para a gestão e a tomada de decisões e, ainda, ao mesmo tempo, provedores e usuários. No capítulo de análise das entrevistas, retoma-se um pouco esses papéis.

2.2. Críticas ao Orçamento Empresarial

Not to beat around the bush, but the budgeting process at most companies has to be the most ineffective practice in management. It sucks the energy, time, fun and big dreams out of an organization. It hides opportunity and stunts growth. It brings out the most unproductive behaviors in an organization, from sandbagging to settling for mediocrity. In fact, when most companies win, it is in spite of their budgets, not because of them (Jack Welch, Winning, 2005, 189).

Apesar da larga utilização do orçamento por parte das empresas em todo o mundo, o mesmo tem sofrido diversas críticas a partir da década de 1990 (Ekholm & Wallin, 2000; Ahmad et al, 2003; Libby & Lindsay, 2010), provenientes tanto da prática quanto da academia (Neely et al, 2001, Hansen, Otley & Van der Stede, 2003). Sponem e Lambert (2010) destacam que as críticas ao orçamento foram inicialmente salientadas por Argyris (1952) e ganhou grande repercussão na década de 1990. Esses autores determinam que na França a Associação dos Diretores Financeiros e *Controllers*⁵ realizou uma série de estudos para compreender as críticas, questionando se “dever-se-ia matar o orçamento”.

Em um escopo mais amplo, antes de tratar especificamente das críticas mais presentes na literatura, é importante trazer questões que permitam um entendimento dos argumentos da insatisfação relacionada ao orçamento. Frezatti, Relvas, Junqueira, Nascimento e Oyadomari (2010) propõem uma análise integrada das críticas fornecendo um escopo mais amplo. Serão apresentadas, posteriormente, pesquisas que relacionaram o uso do orçamento em diferentes culturas (países) e a percepção de críticas adjacentes a essa pesquisa. Após essa explanação serão apresentadas três vertentes principais de estudos de críticas ao orçamento (Relatório

⁵ DFCG (Association des Directeurs Financiers et des Contrôleurs de Gestion)

Accenture, Activity Based Budgeting e Beyond Budgeting), por fim os resultados de trabalhos empíricos que abordaram as críticas ao artefato.

Vários livros texto sobre o orçamento empresarial tratam ao mesmo tempo das vantagens e das limitações ao se implantar o orçamento, o que é natural, visto que o orçamento possui certas particularidades, assim como o planejamento estratégico, EVA (*Economic Value Added*), *Balanced Scorecard*, dentre outros artefatos contábeis. Frezatti et al (2010) destacam que as causas das insatisfações são variadas, pois o orçamento pode ser concebido, desenvolvido, utilizado, apoiado e aplicado de maneiras diferentes. Uma parte das insatisfações decorre do uso inadequado do artefato.

Lunkes (2010) aponta que as limitações podem ser em maior ou menor grau a depender do uso, levantando as seguintes críticas ao orçamento: inflexibilidade do processo orçamentário; tempo de execução e elaboração muito longo; condicionado por forças de poder na organização; ações e reações indesejadas (atitudes antiéticas); visão apenas financeira; uso excessivo das tendências históricas; aplicação de estimativas sem análise prévia do contexto; análise dos resultados após a ocorrência do problema; excessiva associação dos custos na preparação do orçamento; incapacidade de adaptar-se ao ambiente em constantes mudanças (Lunkes, 2010, p. 36).

Vários estudos tem questionado a validade das críticas e até mesmo seu impacto sobre a perpetuação do orçamento nas organizações. Berland, Levant e Joannides (2009), por exemplo, apontam que os mesmos argumentos utilizados para questionar a utilidade do artefato (ou defender sua desinstitucionalização) a partir da década de 1990 são os mesmos que suportavam a sua implementação (ou institucionalização) por parte das organizações entre as décadas de 1930 e 1960, ou seja, discute a retórica relacionada ao discurso em relação às críticas ao orçamento. Dentre os argumentos discutidos estão a turbulência do mercado e a incerteza no ambiente, e a flexibilidade ou rigidez relacionada ao processo orçamentário. Desse modo, talvez o orçamento nem seja muito criticado como apontado pelas pesquisas (Libby & Lindsay, 2010). Além do mais, os estudos de Sponem (2004), Berland (2004), Sponem e Lambert (2010), dentre outros trabalhos, trataram empiricamente que as críticas ao orçamento são atribuídas de maneira distinta para a organização a depender do desenho e uso do artefato, enquanto outros sugerem essa relação teoricamente (Frezatti et al, 2010; Hansen et al, 2003; Libby & Lindsay, 2010). Existem outras possíveis causas, que não serão

investigadas pela presente pesquisa, como os outros papéis que potencialmente o orçamento desempenha nas organizações (Marginson & Ogden, 2005), o papel que o orçamento tem em relação ao Sistema de Controle Gerencial como um todo, sob a perspectiva integrada de Simons (1995), Malmi e Brown (2008), por exemplo.

A questão é, será que todas as críticas destacadas por diversos autores (que serão apresentados na sequência) condizem apenas com o processo orçamentário? Ou se são inerentes ao processo de planejamento como um todo e mesmo o Sistema de Controle Gerencial? E, por conseguinte, se essas críticas remetem às diferentes funções ou usos do artefato nas organizações? O que significaria mau uso? Pretende-se discutir essas questões nesse capítulo.

Frezatti et al (2010) destacam que os trabalhos encontrados na literatura privilegiam uma abordagem reducionista quanto às críticas ao orçamento. Esses autores propõem uma visão integrada a partir da abordagem do *Grounded Theory* em uma organização de grande porte, ao agrupar os elementos relacionados ao orçamento empresarial em três categorias, estruturais, de gestão e comportamentais, conforme figura 3.

Figura 3. Elementos do orçamento e críticas. Fonte: Frezatti et al (2010)

Os aspectos estruturais compreendem a estrutura utilizada pelo próprio processo de gestão da entidade para a elaboração e implementação do orçamento. São demandados diversos tipos de recursos (físicos, materiais, intelectuais) para a elaboração do orçamento, devido a isso alguns autores críticos consideram o orçamento um processo caro que demanda bastante tempo.

Além disso, os sistemas de informações afetam o desenvolvimento do orçamento no que tange à integração, formatação e tempestividade da informação frente às necessidades dos usuários, o que pode gerar informações rotineiras projetadas e inibir a geração de inovações. Os indicadores de desempenho direcionam as atividades organizacionais aos objetivos estratégicos, ou seja, ao planejamento estratégico, o que em muitas organizações possa estar dissociado (Frezatti et al, 2010).

Os elementos de gestão decorrem do estilo de política interna e compõem a avaliação de desempenho e *feedback*, a constituição de reservas, o grau da força do passado, o grau de realidade, o grau de participação e o grau de rigidez/flexibilidade. Por exemplo, a avaliação de desempenho e *feedback* é bastante criticada pela abordagem do *beyond budgeting* por considerar que contratos fixos de desempenho geram comportamentos disfuncionais e menor estímulo. É bom destacar que vários dos elementos de gestão já foram pesquisados de maneira segregada em estudos que procuraram relacioná-los, principalmente, com a atitude e comportamento dos gestores, tendo esses estudos, muitas vezes, obtido resultados conflitantes (Frezatti et al, 2010).

Por fim, o comportamento disfuncional remete ao conflito entre as metas individuais e as metas da organização, ou seja, as atitudes e as ações consideradas inadequadas no contexto da organização. O comportamento disfuncional compreende a manipulação de resultados ou criação de reservas orçamentárias para garantir o alcance das metas individuais, ou mesmo a disputa interna entre áreas promovidas pelo *gaming*. É importante destacar a existência de setas na figura 3, as quais representam o impacto de cada elemento sobre o outro, conforme destacado anteriormente, a existência de avaliação baseada no orçamento pode gerar comportamento disfuncional (Frezatti et al, 2010).

Na sequência serão apresentadas as principais correntes de críticas tratadas na literatura nacional, e principalmente internacional ao se estudar o orçamento. Conforme Sponem e Lambert (2010), essas críticas surgiram principalmente a partir da década de 1990, divididas em Relatório Accenture, *Activity Based Budgeting* e o *Beyond Budgeting*. O Relatório Accenture consiste em um estudo promovido por uma consultoria e uma escola de negócios, para discutir críticas e melhorias acerca dos processos de planejamento e orçamento no contexto das organizações. O *Activity Based Budgeting* e o *Beyond Budgeting* surgiram da mesma organização, denominada CAM-I (*Consortium for Advanced Manufacturing-*

International), desenvolvendo duas abordagens, uma para a melhoria (vertente norte-americana) e outra para o abandono (vertente européia) do orçamento, respectivamente (Hansen et al, 2003).

2.2.1. Relatório Accenture (Neely et al, 2001)

O Relatório *Accenture* (Neely et al, 2001) foi baseado em uma pesquisa conjunta entre a *Accenture* e a escola de negócios da *Cranfield University*, e investigou as práticas de planejamento e orçamento por meio da consulta de artigos acadêmicos e livros, bem como de entrevistas com executivos de diversas organizações (aproximadamente quarenta), dentre elas a Eletrolux, Delta Airlines, Intel, JPMorgan, Shell, Ford e Volvo. O foco da pesquisa foi em determinar o estágio de práticas relacionadas aos processos de planejamento e orçamento, e obter evidências de melhorias futuras aos artefatos.

Neely et al (2001) apontam doze insatisfações acerca do planejamento e orçamento identificadas no estudo bibliográfico e de coleta de dados, sendo elas: (i) os orçamentos consomem tempo e recursos, aproximadamente 20% a 30% do tempo dos gestores; (ii) os orçamentos compreendem barreira para mudança, restringindo a flexibilidade dos gestores; (iii) os orçamentos não possuem foco estratégico e são frequentemente contraditórios; (iv) os orçamentos adicionam pouco valor tendo em vista o dispêndio de tempo, e são burocráticos; (v) os orçamentos concentram-se na redução de custos e não na criação de valor; (vi) os orçamentos forçam o comando-controle vertical, ou seja, a ênfase é na coerção e não na coordenação; (vii) os orçamentos não refletem a estrutura de rede adotada pelas empresas; (viii) os orçamentos estimulam comportamentos perversos, relacionado à remuneração baseada em metas do orçamento; (ix) os orçamentos não são desenvolvidos e atualizados frequentemente, possuindo um horizonte de um ano; (x) os orçamentos são baseados em suposições e conjecturas, podendo haver decisões arbitrárias; (xi) os orçamentos reforçam as barreiras departamentais, de compartilhamento de conhecimentos e cooperação; (xii) os orçamentos fazem as pessoas se sentirem desvalorizadas, privilegiando o corte de custos em detrimento ao desenvolvimento de oportunidades de negócio.

Hansen et al (2003) agrupam as críticas propostas por Neely et al (2001) em três grandes grupos. O primeiro grupo de críticas remete ao “atraso” do orçamento a contemplar previsões e premissas atuais, e a impossibilidade de capturar a incerteza relacionada ao ambiente em rápida mudança. Os autores destacam dois motivos para que essa crítica seja atenuada: deve haver estabilidade no ambiente para que o orçamento seja um plano válido; e a empresa deve possuir modelos preditivos avançados, que forneçam informações razoáveis. O segundo grupo de críticas corresponde à estrutura de comando, centralização das decisões e foco na redução de custos ao invés de criação de valor (estrutura de gestão mecanicista), lidando exclusivamente, com o desempenho financeiro e não com a estratégia organizacional e desempenho operacional. Por fim, o terceiro conjunto de críticas reflete o efeito do processo orçamentário sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, agindo de modo coercitivo. A figura 4 apresenta o agrupamento de críticas proposto por Hansen et al (2003) a partir de Neely et al (2001).

Grupo	Críticas
1	(i) Os orçamentos consomem tempo e recursos; (iv) Os orçamentos adicionam pouco valor tendo em vista o dispêndio de tempo; (ix) Os orçamentos não são desenvolvidos e atualizados frequentemente; (x) Os orçamentos são baseados em suposições e conjecturas.
2	(ii) Os orçamentos compreendem barreira para mudança; (iii) Os orçamentos não possuem foco estratégico e são frequentemente contraditórios; (v) Os orçamentos concentram-se na redução de custos e não na criação de valor; (vi) Os orçamentos forçam o comando-controle vertical, ou seja, a ênfase é na coerção e não na coordenação; (viii) Os orçamentos estimulam comportamentos perversos.
3	(vii) Os orçamentos não refletem a estrutura de rede adotada pelas empresas; (xi) Os orçamentos reforçam as barreiras departamentais, de compartilhamento de conhecimentos e cooperação; (xii) Os orçamentos fazem as pessoas se sentirem desvalorizadas.

Figura 4. Agrupamento de críticas do Relatório Accenture. Fonte: Baseado em Hansen et al (2003)

Neely et al (2001) apresentam duas respostas às críticas ao orçamento, uma baseada na melhoria do orçamento e outra no seu abandono. Quanto à melhoria são discutidas práticas para aprimorar o orçamento, ou seja, o Orçamento Baseado em Atividades (*Activity Based Budgeting*), Orçamento de Base Zero, *Rolling Forecast*, Gestão Baseada em Valor, e Planejamento de Lucros. Em relação ao abandono do orçamento, Neely et al (2001) indicam o *Beyond Budgeting*. É válido destacar que maior ênfase será dada, na sequência, ao Orçamento Baseado em Atividades e *Beyond Budgeting*, ambos originários do CAM-I (*Consortium for Advanced Manufacturing-International*) e que tem tido bastante atenção da literatura (Hansen et al, 2003; Libby & Lindsay, 2010, Hansen, 2011).

Por fim, o Relatório Accenture fornece informações sobre as práticas de planejamento e orçamento das organizações pesquisadas, indicando três formas principais de melhorar esses processos para construir valor aos acionistas. O planejamento e orçamento serem mais eficientes em termos de custos, abrangendo aspectos da disponibilidade de dados, detalhes requeridos e interações entre os usuários. A melhoria da formulação e implementação da estratégia está relacionada ao processo de revisão e comunicação do plano estratégico à organização. Por fim, uma maior acurácia nas previsões envolvendo um fluxo de informações *bottom-up*, podendo o orçamento ser elaborado tanto com fluxo especificamente *bottom-up* ou mesmo combinado.

A importância de se apresentar os pressupostos das vertentes americana e européia do CAM-I, ou seja, o *Activity Based Budgeting* e o *Beyond Budgeting* decorre da necessidade de se propor uma análise mais profunda acerca das críticas que balizaram o desenvolvimento de soluções ou alternativas para o orçamento nas empresas. Essas vertentes se apropriaram de certas limitações relacionadas ao orçamento empresarial, se aprofundaram sobre esses pontos em busca de propor suas soluções. Ao fazer isso esses autores permitiram um entendimento mais aprofundado sobre as limitações do orçamento. Por fim, essas vertentes foram estudadas e discutidas por diversos trabalhos bem conceituados da área de controle gerencial, especificamente sobre orçamento empresarial, dentre os quais se pode destacar Neely et al (2001), Hansen et al (2003) e Libby e Lindsay (2010).

2.2.2. Orçamento Baseado em Atividades (*Activity-Based Budgeting*)

A abordagem correspondente à vertente norte-americana do CAM-I (*Consortium for Advanced Manufacturing-International*) é o *Activity-Based Budgeting*, cujo foco é na melhoria do processo orçamentário, dando ênfase aos problemas de planejamento. Dessa maneira, o grupo do ABB foca no modelo operacional, na transparência e na alocação mais efetiva dos recursos, sendo a etapa financeira consequência do plano operacional (Hansen et al, 2003).

Segundo Hansen et al (2003), a essência da abordagem do *Activity-Based Budgeting* consiste em criar um orçamento operacional confiável antes de gerar o orçamento financeiro. Assim, a

primeira etapa remete ao uso dos conceitos de atividades para o direcionamento dos recursos. Já a etapa dois envolve a elaboração do plano financeiro tomando por base as premissas operacionais. Na realidade os conceitos do ABB são semelhantes ao custeio baseado em atividades, visto que o foco recai na definição das atividades e de seus respectivos direcionadores de custos, de modo a gerar melhorias nas próprias atividades, assim como melhor apropriação de custos, despesas e resultados aos produtos e clientes (Klammer, Ansari & Bell, 1997). Tendo em vista que o orçamento tradicional não coleta informações de atividades e o consumo dos respectivos recursos, ele oferece poucas possibilidades de ser ajustado de fato. Percebe-se que esse é um exemplo de utilização inadequada (o problema não é exatamente o orçamento, mas na forma como é aplicado pela empresa).

Schmidt (1992, p. 103) aponta cinco críticas endereçadas ao orçamento tradicional, relativas à abordagem do *Activity-Based Budgeting* (Sponem, 2004). Inicialmente o orçamento consome grande parte do ano e envolve diversos gestores. Além do mais, os gestores estão mais preocupados com a parte mecânica do orçamento do que com características estratégicas, o que torna a estratégia mais enfraquecida. A terceira crítica levantada é que as pessoas envolvidas no processo orçamentário focam em custos incrementais tomando por base os custos estimados dos anos anteriores. Em quarto lugar, a estrutura do orçamento não reflete as mudanças nos processos e na organização e as pessoas estão estimando diversos custos no orçamento, que estão fora do escopo de controle. Por fim, os orçamentos não são confiáveis, talvez pelo fato de não refletir exatamente a realidade. Desse modo, pode-se perceber que as críticas de Schmidt (1992) determinado pela abordagem do *Activity-Based Budgeting* recaem, em suma, sobre a função de planejamento.

2.2.3. *Beyond Budgeting*

O *Beyond Budgeting* é proveniente da organização CAM-I (*Consortium for Advanced Manufacturing-International*) com suas vertentes na Europa. O *Beyond Budgeting* na realidade, não pode ser considerado estritamente como uma ferramenta de gestão, trata-se de uma filosofia de liderança, sustentada por princípios, sendo entendida como um modelo geral (Wallander, 1999; Hope & Fraser, 2003). Hope e Fraser (2003, p. 14) destacam que o *Beyond Budgeting* é “um conjunto de processos alternativos que suportam metas e recompensas

relativas ao planejamento contínuo, recursos de acordo com a demanda, coordenação dinâmica da empresa, e uma rica variedade de controles multiníveis”. Frezatti (2005) destaca que Hope e Fraser (2003) enxergam o processo orçamentário como um vírus, que traz consequências nocivas à organização.

Hansen et al (2003) apontam duas premissas principais relacionadas à abordagem do *Beyond Budgeting*, sendo as avaliações de desempenho relativas e subjetivas como contraponto aos contratos de desempenho fixos baseados no orçamento, e a descentralização. É sugerido que o orçamento tradicional conduz a comportamentos disfuncionais e planejamento falho, portanto os contratos fixos devem ser eliminados. O segundo estágio é a descentralização da organização e *empowerment* dos gestores de níveis mais baixos. Desse modo, o primeiro estágio consiste na mudança de organizações tradicionais para organizações adaptativas e o segundo estágio na transformação dessas últimas em organizações adaptativas e descentralizadas.

Hope e Fraser (2003) discutem três críticas relacionadas ao orçamento empresarial, atribuindo a elas o alto nível de insatisfação dos gestores dentro das organizações. Em primeiro lugar, o processo orçamentário é demorado e caro, e ainda gera pouco valor aos seus usuários. A segunda crítica remete à incerteza do ambiente, condicionando que o orçamento não está em equilíbrio ou sintonia com esse ambiente competitivo. Por fim, o orçamento encoraja comportamentos aéticos e disfuncionais (“*gaming numbers*”). Os autores dizem que o problema com o orçamento, não é apenas de processos inadequados, mas de cultura inapropriada. As críticas apontadas por Hope e Fraser (2003) serão aprofundadas, assim como tratado pela referida obra e por Frezatti (2005).

Inicialmente, o orçamento é considerado um ritual anual incorporado às atividades da organização, que incorre em um grande dispêndio de tempo e recursos, para um benefício considerado incerto. Hope e Fraser (2003) destacam que apesar da tecnologia, o processo ainda é prolongado e caro, consumindo de 4 a 5 meses para ser elaborado e de 20% a 30% do tempo dos executivos. Outro estudo determina que o custo da elaboração e utilização do orçamento na Ford alcançava 1,2 bilhões de dólares por ano.

O segundo grupo de críticas destaca que o orçamento não acompanha o ambiente em constante mudança e complexidade. Dentre as características do ambiente, Hope e Fraser

(2003) apontam a necessidade de inovação, globalização, mudança contínua do perfil dos consumidores, imprevisibilidade, foco em outros *stakeholders*, dentre outras.

Por fim, considera-se que o orçamento atingiu picos de manipulação de números, de comportamentos disfuncionais e aéticos. A causa desses comportamentos está relacionada com o contrato orçamentário, e usualmente fixo, com o objetivo de gerar compromisso para o alcance dos resultados organizacionais. São apresentados diversos casos de fraudes (Enron) e gerenciamento de resultados (Gillete, Coca-cola e Citicorp) para sustentar a crítica (Hope & Fraser, 2003).

Outras críticas são endereçadas ao orçamento em se tratando do seu impacto sobre outros artefatos de gestão, vide figura 5. Ou seja, além de recair sobre o próprio orçamento, as críticas também apontam à influência negativa do orçamento tradicional sobre outros artefatos de gestão, como o *Balanced Scorecard* (BSC), *benchmarking* e *Customer Relationship Management* (CRM).

Artefatos	Crítica
<i>Shareholder Value Model</i>	O orçamento sustenta decisões políticas.
<i>Benchmarking</i>	O orçamento foca em comparações internas.
<i>Balanced Scorecard</i>	Os contratos orçamentários dominam os objetivos estratégicos.
<i>Activity-Based Management</i>	O orçamento foca em departamentos, ao invés de atividades.
<i>Customer Relationship Management</i>	O orçamento impacta em nível de estresse das metas de vendas.
<i>Enterprisewide Information Systems and Rolling Forecasts</i>	O orçamento leva à distorção da informação.

Figura 5. Críticas ao impacto negativo do orçamento sobre artefatos de gestão. Fonte: Baseado em Hope e Fraser (2003)

Em resumo às críticas endereçadas pelo *Beyond Budgeting*, Frezatti (2005) propõe um quadro (figura 6) comparativo de elementos de gestão das empresas tomando a perspectiva do orçamento tradicional e do *Beyond Budgeting*.

A abordagem do *Beyond Budgeting* é propagada pelo Instituto do *Beyond Budgeting* (*Beyond Budgeting Institute*), que é formado pelos proponentes dessa abordagem no mundo e tem como objetivo orientar organizações a mudarem seus processos de gestão ao que eles indicam como processos fortalecidos e adaptativos. O *site* do instituto apresenta algumas informações sobre essa vertente orçamentária, em se tratando de princípios, definições, modelos mentais, dentre outros assuntos. Eles indicam que o *Beyond Budgeting* trata de:

[...] repensar a forma como gerimos as organizações em um mundo pós-industrial, onde modelos de gestão inovadores representam a única vantagem competitiva sustentável. Trata também da liberação de pessoas do peso da burocracia sufocante e de sistemas de controle sufocantes, confiando-lhes informações e dando-lhes tempo para pensar, refletir, compartilhar, aprender e melhorar. Acima de tudo, trata-se de aprender a mudar a partir dos muitos líderes que construíram e gerenciaram organizações "*Beyond Budgeting*".

Descrição	Orçamento Tradicional	<i>Beyond Budgeting</i>
Metas	As metas são fixadas anualmente.	As metas não são fixas, mas continuamente monitoradas contra um dado benchmarking, preferencialmente externo, negociado com o grupo de gestores.
Premiações e Bonificações	Os executivos recebem desde que se enquadrem nos objetivos das metas.	Existe a confiança do recebimento da premiação a partir da avaliação do grupo de gestores que analisa o desempenho na abordagem “daquilo que deveria ser feito”.
Planos	A figura das metas fixas (contratos fixos) está relacionada aos planos.	Existe a confiança de que qualquer ação possa ser exigida para atingir metas de médio prazo aceitas pelo grupo de gestão, dentro dos princípios de governança e parâmetros estratégicos da entidade.
Recursos	Os recursos cuja aceitação de disponibilidade para apoiar os orçamentos operacionais e de capital são colocados à disposição	Existe a confiança de prover os recursos quando forem necessários.
Coordenação	As atividades serão coordenadas com outros gestores de planos de acordo com plano aceito ou redirecionado por nível superior.	Existe a delegação de confiança para que o gestor coordene as atividades a partir de acordos periódicos e exigências de clientes.
Controles	O desempenho deve ser monitorado mensalmente e qualquer variação significativa deve ser revisada. <i>Forecast</i> demandado trimestralmente.	Existe confiança de que o <i>forecast</i> seja baseado na alternativa mais provável, de maneira que só existirá interferência se a tendência dos indicadores ficar fora de certos parâmetros.

Figura 6. Comparativo de elementos na gestão das empresas. Fonte: Frezatti (2005, p. 30)

2.2.4. Considerações sobre as Críticas ao Orçamento Empresarial

Foi possível perceber nesse capítulo que as “escolas” de críticas ao orçamento (*Relatório Accenture, Activity Based Budgeting e Beyond Budgeting*) tratam diversos pontos em comum. Alguns autores propõem a aglomeração dessas críticas em grupos mais amplos (Ahmad et al, 2003; Bescos, Cauvin, Langevin & Mendoza, 2004; Sponem, 2004; Libby & Lindsay, 2010; Frezatti et al, 2010), enquanto outros abordam individualmente cada abordagem propondo a melhoria do orçamento ou seu abandono por parte das organizações (Schmidt, 1992; Neely et al, 2001; Hope & Fraser, 2003). Para a presente pesquisa de dissertação é importante considerar as críticas em um escopo mais amplo, conforme fizeram alguns estudos (Sponem & Lambert, 2010). E tratar críticas que condizem ao orçamento como processo e às

controvérsias (alinhado ou não à estratégia, contratos de desempenho, etc.) e não aquelas endereçadas ao mau uso do artefato.

Libby e Lindsay (2010) fizeram uma pesquisa com contadores dos Estados Unidos e Canadá, com o objetivo de completar e atualizar o trabalho de Umapathy (1987). O estudo, dentre outros assuntos, analisou em que medida as principais críticas ao orçamento eram identificadas pelos respondentes e determinar maneiras que o orçamento pudesse ser usado para superá-las. As autoras seguiram as críticas expostas por Hansen et al (2003). A primeira crítica remete ao consumo de tempo dos gestores, tornando o processo demorado, o que traz impactos na relação de custo e benefício. Um segundo grupo de críticas indica a dificuldade de adaptação ao ambiente, inibindo a mudança. A terceira crítica destaca que o processo orçamentário está desconectado da estratégia o que não é coerente em relação às exigências competitivas do mercado. Por fim, o uso do orçamento como um contrato fixo leva a uma avaliação pouco confiável, além de promover a manipulação dos números (Libby & Lindsay, 2010, p. 60).

Sponem (2004) e Sponem e Lambert (2010), por sua vez, utilizaram o modelo de críticas aplicado por Bescos et al (2004). Esses autores analisaram a influência do uso do orçamento (diagnóstico e interativo) sobre o nível de críticas percebido em relação ao artefato. A figura 7 traz os grupos de críticas e os instrumentos (elementos) que caracterizam cada crítica. Além do mais, percebe-se que as críticas são aplicadas ao orçamento empresarial, mas também se pode verificar que certas críticas podem ser extrapoladas ao processo de planejamento como um todo.

Críticas	Elementos das críticas
Efeito Perverso	O orçamento incentiva comportamento oportunista.
	O orçamento provoca comportamentos conservadores.
	O orçamento desestimula a cooperação.
Inadaptação ao ambiente	O orçamento não tem nenhuma relevância em um ambiente demasiadamente incerto.
	O orçamento introduz rigidez na organização.
	O orçamento propõe uma cultura de controle ao invés de uma cultura de envolvimento.
	O orçamento impede inovações.
Ritual	O orçamento é essencialmente um ritual.
	O orçamento leva muito tempo para ser elaborado e tem baixo valor agregado.
Curto Prazo	O orçamento reflete a predominância de rentabilidade a curto prazo à custa da criação de valor a longo prazo.
	O orçamento é elaborado em um horizonte anual, o que não é adequado ao ciclo do meu negócio.

Figura 7. Críticas e elementos. Fonte: Sponem e Lambert (2010, p. 192)

Bescos et al (2004) e Sponem (2004) dividem as críticas ao orçamento empresarial em quatro grupos. Primeiramente, o orçamento é gerador de comportamentos perversos ao provocar e incentivar comportamentos conservadores e oportunistas e desestimular a cooperação. O grupo de críticas de inadaptação ao ambiente reflete à falta de agilidade do orçamento em acompanhar as mudanças no ambiente altamente incerto, e de inibir inovações nos produtos e processos organizacionais. Já a crítica de orçamento como um ritual indica que tempo e recursos são despendidos, entretanto o orçamento tem pouco valor para a gestão na organização. Por fim, a crítica de que o orçamento foca no curto prazo, e devido a isso não contribui para a geração de valor no longo prazo.

De maneira geral, os estudos que trataram empiricamente as críticas atribuídas ao orçamento empresarial identificaram níveis baixos de críticas pelos respondentes. Sponem (2004) faz uma análise dos resultados encontrados na sua pesquisa (com 269 empresas francesas) com os resultados de Bescos et al (2004) com 46 empresas na França e Ekholm e Wallin (2000) com 166 empresas na Finlândia, de acordo com a figura 8.

A principal crítica, segundo Sponem (2004), é que o orçamento provoca comportamentos conservadores. Nas outras afirmativas, por sua vez, os respondentes, em média, discordaram das críticas. Por exemplo, as críticas de que o orçamento é irrelevante em um ambiente incerto e que foca no curto prazo, foram rejeitadas pela maioria dos entrevistados.

Comparando os resultados de Sponem (2004) com os de Bescos et al (2004) é possível perceber certa confirmação do baixo nível de críticas, pois apenas duas das doze afirmativas obtiveram resultados maiores que quatro (o que qualificaria a concordância com as críticas). Já o estudo de Ekholm e Wallin (2000) se distanciou ligeiramente dos resultados dos anteriores, tendo em vista que os respondentes concordaram, em média, com seis das dez afirmativas.

A partir desses resultados, Sponem (2004) faz questionamentos sobre as críticas mais fortes propostas por Ekholm e Wallin (2000). Será que a incapacidade em relatar mudanças no ambiente é uma limitação apenas do orçamento, ou inerente a qualquer tipo de ferramenta de previsão, por exemplo, o planejamento estratégico. E será que não existem outros instrumentos capazes de observar o ambiente de maneira mais eficaz? Além disso, questiona

se o orçamento for baseado em mudança incremental consiste em uma crítica de fato ou a uma escola de pensamento estratégico, que defende mudanças radicais?

Bescos et al (2004) Escala de 1 a 7*	Ekholm e Wallin (2000) Escala de 1 a 5**	Sponem (2004) Escala de 1 a 5**
É baseado em previsões incertas (3,8)	É baseado em previsões incertas (3,35)	O orçamento não tem nenhuma relevância em um ambiente demasiadamente incerto (2,40)
Consome muito tempo (4,02)	Consome muito tempo (3,28)	O orçamento leva muito tempo para ser elaborado e tem baixo valor agregado (2,56)
A sua frequência não é adequada para a nossa atividade (2,11)	É muitas vezes baseado em um horizonte anual o que não é necessariamente a melhor frequência (3,29)	O orçamento é elaborado em um horizonte anual, o que não é adequado ao ciclo do meu negócio (2,49)
Devido ao fator rigidez são incapazes de antecipar e prevenir as mudanças no ambiente (2,91)	Ele traz rigidez na organização (3,04) Ele é incapaz de relatar as mudanças no ambiente (3,69)	O orçamento introduz rigidez na organização (2,56)
Inibe a criatividade e inovação (2,28)	É muitas vezes baseado em pensamento incremental (3,34)	O orçamento impede inovações (2,10)
Estimula a continuação lógica de manutenção de conquistas (3,70)		
Representa um ritual anual (4,57)	Este é um ritual anual (2,81)	O orçamento é essencialmente um ritual (2,57)
Não são consistentes com os objetivos estratégicos globais (1,93)	-	O orçamento reflete a predominância de rentabilidade a curto prazo à custa da criação de valor a longo prazo (2,87)
É muito orientado ao curto prazo (3,61)		
Conduz a uma gestão por retrovisor (2,23)	É muito hierárquico (2,96)	O orçamento propõe uma cultura de controle ao invés de uma cultura de envolvimento (2,77)
Fortalece a divisão entre as áreas (2,24)		
Cria um clima de monitoramento por pressão (3,89)	Ele fez as pessoas pensarem em termos de propriedade/alocações (2,6)	O orçamento incentiva comportamento oportunista (2,98)
	É o departamento de brinquedos de contabilidade (2,27)	O orçamento provoca comportamentos conservadores (3,16)
		O orçamento desestimula a cooperação (2,10)

Figura 8. Estudos empíricos que trataram as críticas. Fonte: Adaptado Sponem (2004, p. 233)

* 1 a 3 zona de discordância; 4 indefinição; 5 a 7 zona de concordância

** 1 a 2 zona de discordância; 3 indefinição; 4 a 5 zona de concordância

Desse modo, é possível depreender controvérsias nos trabalhos acadêmicos que trataram as críticas ao orçamento empiricamente. Essas críticas, de fato, são fortes ou fracas? Elas condizem apenas ao orçamento ou a outros artefatos dentro do Sistema de Controle Gerencial? A presente dissertação objetiva trazer essa discussão para o ambiente brasileiro e ainda investigar se o modo como o orçamento é usado pelo gestor impacta na sua percepção de críticas ao orçamento.

No ambiente brasileiro identificou-se alguns trabalhos que discutiram as críticas ao orçamento sobre o ponto de vista teórico (Frezatti et al, 2010) e empírico (Fank, Angonese & Lavarda, 2011). Do ponto de vista empírico, Fank et al (2011) realizaram um survey com coordenadores dos cursos de pós-graduação em uma instituição de ensino superior (amostra de 14 respondentes), para capturar suas percepções quanto às críticas ao orçamento empresarial. Eles destacam que de modo geral, os resultados mostraram que as críticas não foram reconhecidas pelos coordenadores, tendo em vista que obtiveram notas médias abaixo de 3 em uma escala *likert* de 5 pontos. Apenas três afirmativas de críticas ficaram levemente acima de 3 pontos, sendo elas: (i) As ações da IES ficam centralizadas através do sistema orçamentário; (ii) O orçamento tem foco na redução de custo e não na criação de valor; (iii) A revisão do orçamento leva tempo e a instituição não o gerencia de forma rápida.

Não se sabe exatamente se os níveis de críticas ao orçamento empresarial no ambiente brasileiro, poderiam ser diferentes dos resultados obtidos nos ambientes francês (Bescos et al, 2004; Sponem, 2004), finlandês (Ekholm & Wallin, 2000) e americano (Libby & Lindsay, 2010). Existem diversos outros aspectos que não foram analisados nesses estudos, que diferenciam esses países, como a cultura, educação, economia, demografia, dentre outros aspectos. Acredita-se que cada país seja único nesse sentido, pois por mais que o orçamento seja um artefato internacionalmente difundido, a forma como é usado depende das características destacadas anteriormente.

Além do mais, na verdade, a presente dissertação tem outras contribuições que não apenas analisar as percepções de críticas no ambiente brasileiro ou compará-las com as percepções de gestores de outros países. Primeiramente, esse trabalho está estudando a percepção de gestores de diversas áreas (Magner et al, 1996) de uma única empresa, diferentemente desses estudos de críticas que focam na percepção apenas de gestores da área financeira, como CFO's (*Chief Financial Officer*) e *controllers*. Além do mais, a presente dissertação busca relacionar a influência do uso do orçamento empresarial sobre essas críticas, e ainda tendo a percepção de utilidade como variável adicional que contempla o efeito indireto dessa influência.

Para a presente dissertação são trazidas críticas ao orçamento mais genéricas. Não será realizada a análise de que essa percepção de crítica decorre de um mal uso do orçamento na empresa, portanto esse julgamento não será feito. É fato que o orçamento é utilizado pela

empresa, o que foi verificado com os gestores nas entrevistas realizadas. Em segundo lugar cada gestor percebe o uso do orçamento diferentemente dos outros. Assim, as críticas não estão condicionadas na dissertação a um bom ou mau uso do orçamento, mas sim relacionadas aos estilos de uso propostos na literatura, segundo Adler e Borys (1996) e Chapman e Kihn (2009), o uso coercitivo e facilitador, que serão discutidos nas seções posteriores.

Na seção seguinte, são apresentados estudos que discutiram a percepção de utilidade do SCG, e especificamente do orçamento empresarial. Isso porque, no presente trabalho não se considera a percepção de críticas e percepção de utilidade quanto ao orçamento empresarial, como construtos semelhantes. Ambos são entendidos sob o ponto de vista da psicologia cognitiva como estados mentais (atitudes) relacionadas ao orçamento.

2.3. Percepção de Utilidade

I believe that budgeting provides managers with a wonderful opportunity to rejuvenate their organizations. There is no other managerial process I am aware of that translates qualitative mission statements and corporate strategies into action plans, links the short term with the long term, brings together managers from different hierarchical levels and from different functional areas, and at the same time provides continuity by the sheer regularity of the process (S. Umapathy, Current Budgeting Practices in US Industry, 1987, xxii).

-

*[...]
So, yes, budgets can a useful purpose serve
Even when some projected results can one unnerve.
Now that we know what bad things to expect,
We can plan around it so our business does not get wrecked.
(Michael M. Grayson, An accounting test about budgeting, 2006)*

A percepção de utilidade é um construto de uma variável que na essência tem similaridades com diversas outras denominações em estudos sobre o orçamento empresarial, dentre as quais, percepção de valor (Libby & Lindsay, 2010) e percepção de sucesso do sistema (Chapman & Kihn, 2009). A percepção de utilidade é um conceito, assim como a percepção

de críticas, que corresponde aos estados mentais (atitude e satisfação) dentro da abordagem da psicologia cognitiva (Birnberg et al, 2007). A percepção de utilidade (valor, sucesso, satisfação) é uma variável que tem sido utilizada em estudos que abordaram o orçamento empresarial sob diversos aspectos, dentre eles, as funções que o orçamento desempenha, suas dimensões, estilo de uso (Kenis, 1979; Merchant, 1981; Magner et al, 1996; Poon et al, 2001; Lu, 2011), estudos esses que serão apresentados na sequência. É importante destacar que alguns estudos trataram do abandono do orçamento por parte das organizações, frente às críticas atribuídas ao artefato, mas esses estudos não se aprofundaram na variável percepção de utilidade (Ekholm & Wallin, 2000; Ahmad et al, 2003). Foi identificado um estudo que tratou simultaneamente das críticas e a percepção de valor do orçamento (Libby & Lindsay, 2010), apesar de não ter feito associação entre essas variáveis.

O construto de percepção de utilidade foi aplicado em pesquisas que discutiram a gestão de sistemas de custos (Pizzini, 2006; Tontiset & Ussahawanichakit, 2009) e trabalhos de sistema de informações (Hart & Porter, 2004). Alguns desses trabalhos utilizaram as características da informação (acurácia, tempestividade, integridade, confiabilidade e relevância) como determinantes para a percepção de utilidade do sistema. Apesar de haver alguma discordância quanto aos conceitos de utilidade e relevância, eles têm a essência similar. Hart e Porter (2004, p. 48) definem a utilidade como “o grau em que uma pessoa considera que a utilização de um sistema particular aumentaria o seu desempenho de trabalho”. Já o conceito de relevância é tratado como a percepção do gestor quanto ao grau em que o sistema atende às suas necessidades de informação, auxiliando na tomada de decisões (Pizzini, 2006).

Muitas pesquisas sobre Sistemas de Controle Gerencial continuam incluindo dimensões dos SCG, como uso e utilidade como variável de saída, apesar do objetivo fim dos SCG é o de fornecer informações que auxiliam os gestores a tomarem suas decisões e alcançarem as metas da organização (Chenhall, 2003). No entanto, o autor destaca que é requerido cuidado ao interpretar estudos que tiveram como variáveis de resultado características dos SCG, como uso e utilidade do sistema, chamando a atenção para aspectos importantes de serem entendidos. Primeiramente, os indivíduos podem ser forçados a utilizarem um Sistema de Controle Gerencial, por exemplo, o orçamento, mesmo que o considerem de baixa utilidade.

Além disso, Chenhall (2003) aponta que é potencialmente problemático relacionar uso, utilidade, benefícios ou satisfação em relação do SCG com a eficiência e eficácia da

organização como um todo. Por exemplo, um sistema específico que possa ser percebido com baixa utilidade, baixo nível de satisfação e benefícios pode ser um fator chave para o desempenho da organização, a partir do fornecimento de informações de outras fontes, formais e informais (Chenhall, 2003). Assim, estudos podem prover importantes *insights* acerca da adoção, uso e utilidade do SCG, todavia, não deveria ser assumido que esses modelos necessariamente possam levar à melhoria do desempenho da organização (Chenhall, 2003).

Chenhall (2003) destaca que a área da psicologia tem tido cada vez mais importância ao investigar os SCG, tendo proporcionado uma base conceitual sólida para pesquisa, principalmente nos últimos 20 anos. Essas pesquisas tem focado em relacionar as características do indivíduo (personalidade, aspectos cognitivos) a como eles reagem e respondem a diferentes aspectos dos SCG. Outros estudos trazem as teorias da psicologia aplicadas na área de contabilidade de maneira mais específica (Covaleski et al, 2003; Birnberg et al, 2007). Na presente pesquisa, os estudos indicam a psicologia cognitiva que estuda os estados mentais, dentre eles atitude e satisfação.

Argyris (1952) realizou um estudo de campo baseado na psicologia social e organizacional, e buscou identificar a natureza e os efeitos sociais e psicológicos indesejáveis. O autor identifica que a pressão para atingir as metas propostas no orçamento pode criar inconsistências cognitivas nos subordinados que poderia resultar em estresse, conflito interpessoal, desconfiança, podendo gerar comportamentos disfuncionais. Para minimizar os comportamentos disfuncionais em relação ao orçamento, o autor sugere que o artefato seja usado de maneira participativa ou pseudo-participativa.

Hopwood (1972) ampliou os estudos sobre orçamento baseado na vertente psicológica, ao investigar em que medida o estilo de uso do orçamento para avaliar os subordinados, influenciava os estados mentais, comportamentos e desempenho. Foram desenvolvidos três estilos de uso para o orçamento: (i) *nonaccounting*; (ii) *constrained*; (iii) *profit conscious*. O autor determina que quando o orçamento é usado para avaliar o desempenho, os subordinados tendem a gerar inconsistências cognitivas, como conflito de função. Isso pode desencadear estresse, insatisfação quanto ao orçamento e motivação (atitudes), comportamento disfuncional, que finalmente levam a um baixo desempenho. Hopwood (1972) e Otley (1978) estudaram o uso do orçamento para a avaliação de desempenho e seu efeito com os estados

mentais dos indivíduos (atitudes, motivação, estresse). Esses estudos obtiveram resultados contrários, alguns identificaram o efeito positivo da participação sobre os estados mentais e outros o efeito negativo.

Swieringa e Moncur (1975) buscaram estudar alguns efeitos do orçamento participativo sobre o comportamento gerencial, ou seja, ao invés de olhar para o orçamento em termos técnicos, se buscou descrever o comportamento individual dos gestores. Os instrumentos utilizados pelos autores para capturar a atitude dos gestores foram replicados em estudos posteriores (Merchant, 1981; Magner et al, 1996): (i) o orçamento os permite serem melhores gestores; (ii) o orçamento os permite serem mais flexíveis; (iii) o orçamento os permite serem mais inovadores; (iv) o orçamento os permite manterem o sucesso como gerentes. Dentre os resultados obtidos, concluíram que a participação no processo orçamentário leva ao aumento da qualidade do orçamento e de melhores atitudes quanto à ferramenta (percepção de utilidade), através dos instrumentos mencionados.

Kenis (1979) investiga os efeitos de características orçamentárias (participação, clareza, *feedback*, avaliação e dificuldade) sobre atitudes relacionadas à função do gestor (satisfação, envolvimento e tensão), ao orçamento (atitudes em relação ao orçamento e motivação) e ao desempenho individual (desempenho no orçamento, eficiência de custos e desempenho da função). A atitude do gestor relacionada ao orçamento foi apresentada como a utilidade do orçamento para os gestores. O estudo apontou que as dimensões participação e clareza acarretavam em maior percepção de utilidade, que indica que as características do orçamento tem impacto significativo sobre as atitudes de gestores de baixo nível hierárquico. A pesquisa de Kenis (1979) foi realizada com gerentes departamentais e supervisores de plantas localizadas nos Estados Unidos, compondo uma amostra de 169 questionários, representando 19 plantas industriais e 16 empresas.

Merchant (1981) foi traduzido e republicado recentemente na Revista de Contabilidade e Organizações (Merchant, 2007). Dentre os seus objetivos está o de investigar como as diferentes escolhas de modelo e de uso do orçamento se relacionam ao desempenho organizacional, à motivação e às atitudes gerenciais, sendo os dois últimos caracterizados como efeitos cognitivos. Uma das hipóteses testadas e constatada no estudo é que o uso do sistema orçamentário administrativamente orientado impacta positivamente a motivação e atitudes dos gestores de nível médio. A atitude dos gestores no trabalho representa o

sentimento de utilidade do orçamento que consiste nos seguintes itens: (i) o orçamento os permite serem melhores gestores; (ii) o orçamento os permite serem mais flexíveis; (iii) o orçamento os permite serem mais inovadores; (iv) o orçamento os permite ficarem atentos a seus sucessos como gestores; (v) o orçamento os permite melhorarem seus métodos de produção (Merchant, 2007). Essa pesquisa consiste em um *survey* com 170 gerentes de 19 indústrias do setor de eletrônicos.

Magner et al (1996) sugerem que a participação dos subordinados no processo orçamentário impacta os aspectos cognitivos (estados mentais) dos gestores. Desse modo, propõem um modelo em que a participação dos subordinados no processo orçamentário impacta a qualidade do orçamento e, por conseguinte, influencia positivamente a utilidade do artefato. Foi realizado um *survey* com 95 gestores cuja origem abrange países da Europa, África e América, aplicada a Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados apontam que a relação entre participação, qualidade e utilidade do orçamento é confirmada empiricamente, sendo esse estudo pioneiro em confirmar impacto indireto da participação dos subordinados sobre a utilidade do orçamento. A utilidade do orçamento consiste em três elementos seguindo por base Swieringa e Moncur (1975), Kenis (1979), Merchant (1981), dentre outros estudos: (i) o orçamento me permite manter o meu sucesso como um gerente; (ii) o orçamento me permite ser um gerente melhor; (iii) o orçamento me permite planejar as atividades em minha unidade.

Libby e Lindsay (2010) realizaram um estudo com contadores americanos e canadenses (totalizando 558 respondentes) e investigaram a satisfação dos respondentes acerca do orçamento assim como as críticas à ferramenta. As autoras não buscaram uma relação entre essas variáveis, e concluíram que a maioria das organizações valorizam o sistema orçamentário, o que contraria os resultados que indicam que elas estariam abandonando o orçamento empresarial.

Lu (2011) buscou investigar os fatores que afetam as percepções de gerentes de hospitais em relação ao orçamento e, por consequência, o impacto sobre o desempenho. Os resultados empíricos determinam que quando o nível de *feedback* e participação relacionada ao processo orçamentário é alta, a motivação e atitudes também são altas o que acarretaria em melhor desempenho. A autora aborda que a atitude relacionada ao orçamento abrange a percepção de utilidade e de relevância. A percepção de utilidade se refere à medida que o gerente

departamental considera o processo orçamentário como importante e válido, e a percepção de relevância remete à quão relevante a informação constante no orçamento é para a tomada de decisões dos gerentes departamentais. A amostra do estudo foi composta por 132 gerentes de um hospital público.

Apesar de já ter sido investigado o nível de críticas ao orçamento e também a percepção de utilidade, a análise do relacionamento entre a percepção de utilidade e o nível de críticas carece de suporte teórico e empírico na literatura. Muitos estudos que abordam as críticas ao orçamento indicam que essas limitações são percebidas, tendo em vista que o orçamento empresarial tem perdido sua utilidade por parte das empresas. Como contraponto Uyar (2009) discute que apesar das críticas ao orçamento serem válidas, elas estão longe de ser universais, já que as organizações não podem ser geridas sem o orçamento. A análise dessas diferentes visões na literatura abre uma oportunidade de pesquisa e investigação no que tange à influência da utilidade percebida do orçamento sobre o nível de críticas atribuído ao artefato.

Na seção seguinte serão discutidos os estilos de uso do orçamento empresarial com base nos *frameworks* de Simons (1995) e Adler e Borys (1996).

2.4. Estilos de Uso do Orçamento

Esse capítulo apresenta inicialmente, de maneira abrangente, as tipologias e arquétipos que caracterizam as dimensões do orçamento empresarial. Dentre as tipologias pode-se destacar Hopwood (1972), Hopwood (1980), Burchell et al (1980), Merchant (1981, 2007), Simons (1987, 1990, 1991, 1994, 1995), Van Der Stede (2001), Anthony (1965, 1988), e Adler e Borys (1996). Além disso, será dado enfoque sobre o estilo de uso do orçamento empresarial de acordo com Simons (1987, 1990, 1991, 1994, 1995; 2000) para as tipologias de uso diagnóstico e interativo e Adler e Borys (1996) para uso coercitivo e facilitador.

2.4.1. Estilos de Uso da Literatura de Orçamento

Sponem e Lambert (2010) baseado na tese de Sponem (2004) buscaram propor uma tipologia de práticas orçamentárias com o objetivo de melhor entender o papel do orçamento e críticas sobre o mesmo, através de uma pesquisa realizada com 269 empresas francesas. Esses autores desenvolveram uma abordagem configuracional e mostraram que os papéis e críticas orçamentárias dependem do estilo das práticas orçamentárias nas organizações. Para tanto, eles propuseram cinco tipologias para o uso do orçamento empresarial: (i) orçamento rígido; (ii) orçamento diagnóstico; (iii) orçamento interativo; (iv) orçamento flexível; (v) e orçamento indicativo.

No desenvolvimento de sua plataforma teórica Sponem e Lambert (2010) apresentaram estudos como Hopwood (1972), Merchant (1981), Simons (1987, 1990, 1995), Van Der Stede (2001), Anthony (1965, 1988), visando consolidar as tipologias até então tratadas na literatura do orçamento empresarial. Hartmann e Maas (2011), por sua vez, apresentaram na discussão teórica as tipologias de Hopwood (1972), Hopwood (1980), Burchell et al (1980), Simons (1995) e Adler e Borys (1996). É válido destacar que essas tipologias não são equivalentes tanto por remeterem à pesquisas em organizações de diferentes portes, terem ocorrido em períodos distintos ou ainda, abrangerem funções e dimensões específicas do orçamento empresarial.

Hopwood (1972) propõe uma tipologia relacionando o uso das informações contábeis para a avaliação dos gestores e destaca três usos para as funções e dimensões de controle e avaliação. A utilização das informações para avaliação dos gestores acerca de sua capacidade de gestão pode ser insignificante (*nonaccounting*), ser de curto prazo (*constraint*) e de longo prazo (*profit conscious*). O estilo de uso restrito (*constraint*) é caracterizado por uma ênfase em avaliações de desempenho rígido, com um foco estreito no cumprimento das metas. O estilo de uso de lucro consciente do orçamento (*profit conscious*), por outro lado, é caracterizado por um foco mais em longo prazo, em que o alcance das metas orçamentárias é instrumental e considerado um dos muitos aspectos do desempenho.

Hopwood (1980) e Burchell et al (1980) distinguiram o uso do orçamento em duas abordagens as quais denominaram de máquina de resposta (*answer machine*) e máquina de aprendizagem (*learning machine*). A partir de níveis de incerteza baixos, o sistema

orçamentário age como uma máquina de resposta, tornando ágil a tomada de decisões com controles programados e regras. Por outro lado, quando a incerteza aumenta, o sistema de orçamento torna-se uma máquina de aprendizagem que ajuda os gestores a analisarem os possíveis efeitos das mudanças no ambiente organizacional e desenvolverem estratégias para aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças emergentes.

Merchant (1981) propõe dois estilos a partir da importância do nível de participação dos gestores, da comunicação e da sofisticação formal dos sistemas de controle. O controle orçamentário administrativo refere-se à participação forte dos gestores no processo, assim como a existência de sistemas de comunicação formal mais sofisticados. O controle orçamentário interpessoal destaca a forte participação dos gestores, no entanto possuindo uma comunicação mais informal. Enquanto o primeiro estilo é característico de organizações de médio e grande porte, o segundo remete a empresas menores.

Os estilos de uso do orçamento propostos por Van der Stede (2001) e Anthony (1965, 1988) abrangem dimensões orçamentárias diversas como a tolerância orçamentária, o monitoramento, a discussão dos resultados e o grau de ênfase no cumprimento das metas. O controle orçamentário rígido envolve baixa tolerância para desvios no orçamento, acompanhamento detalhado, intensa discussão dos resultados orçamentários, além de forte ênfase no cumprimento das metas. Por sua vez, o controle orçamentário flexível tem níveis opostos ao controle orçamentário rígido, ou seja, alta tolerância para os desvios, acompanhamento abrangente, flexibilidade na discussão dos resultados orçamentários e flexibilidade no cumprimento de metas.

A tipologia de Simons (1987, 1990, 1994, 1995, 2000) refere-se ao *framework* das Alavancas de Controle (*Levers of Control*). Esse autor propõe um *framework* que é composto por quatro alavancas de controle (sistema de crenças, sistema de restrições, sistema de controle diagnóstico e sistema de controle interativo). É importante destacar que Simons estuda as alavancas de controle de maneira conjunta, no entanto, alguns estudos privilegiam uma ou algumas dessas alavancas apenas.

Diversos estudos foram realizados para analisar o uso interativo e diagnóstico dos sistemas de controle gerencial sob a ótica específica dos sistemas de medição de desempenho (Vaivio, 1999; Ramos & Hidalgo, 2003; Tuomela, 2005; Henri, 2006; Widener, 2006; Webster, 2006),

dos sistemas orçamentários (Collins, Holzmann, & Mendonza, 1997; Abernethy & Brownell, 1999; Davila, 2000; Bruining, Bonnet & Wright, 2004, Bisbe & Otley, 2004; Sponem, 2004; Bisbe & Malagueño, 2009; Sponem & Lambert, 2010; Hofmann et al, 2012), dos sistemas de gestão de projetos (Bisbe & Otley, 2004, Bisbe & Malagueño, 2009) e do *Balanced Scorecard* (Bisbe & Otley, 2004; Bisbe & Malagueño, 2009). A figura 9, adaptada de Hofmann (2007), traz um resumo dos estudos que permearam o uso diagnóstico e interativo especificamente do orçamento empresarial.

Alguns autores propuseram o termo estilo de uso do orçamento como forma de caracterizá-los a partir de uma tipologia, o que não está contido na obra de Simons. Na realidade, o sistema orçamentário foi “classificado” como ferramenta que compõe o sistema de controle diagnóstico, ao destacar que os orçamentos são os sistemas de controle diagnóstico mais significativos (Simons, 1995, p. 61). Além do mais, Simons (1995, 2000) não utilizou o termo estilo de uso, pois para ele existiam diversos sistemas que pudessem caracterizar as alavancas de controle em geral e para os sistemas de controle interativo, destacou que deveriam ser poucos, tendo em vista a atenção limitada dos gestores.

No entanto, alguns autores, apesar da caracterização do orçamento como diagnóstico por Simons (1995, 2000), trouxeram à tona o estilo de uso interativo do orçamento. Abernethy e Brownell (1999) foram um dos pioneiros a introduzir o estilo de uso interativo do sistema orçamentário. Na sequência, outros estudos também buscaram realizar o mesmo que Abernethy e Brownell (1999) ao utilizarem a tipologia de estilo de uso do orçamento com base no framework de Simons (1995, 2000) em trabalhos que pesquisaram sob o cerne dos estilos de uso diagnóstico e interativo do orçamento, as críticas sobre o artefato (Sponem, 2004; Berland, 2004; Sponem e Lambert, 2010), os tipos de criatividade (Cools, Stouthuysen & Abbeele, 2011), e os modos de gestão da inovação (Bisbe & Malagueño, 2009).

Artigos	Objeto de Pesquisa	Coleta de Dados	Amostra	Metodologia	Determinantes	Consequências
Collins, Holzmann, e Mendonza, (1997)	Uso diagnóstico e interativo do orçamento	Questionário enviado a empresas de diversos setores na América Latina	N = 128	Modelagem de Equações Estruturais usando LISREL	Tipos de estratégia Crise Econômica	-
Abernethy e Brownell (1999)	Uso diagnóstico e interativo do orçamento	Questionário enviado a CEO's de hospitais públicos na Austrália	N = 63	Análise de Regressão, ANOVA	-	Mudança Estratégica, Desempenho da Organização
Davila (2000)	Uso interativo do orçamento	Entrevistas em empresas nos EUA e Europa, e questionários para empresas de dispositivos médicos nos EUA	N = 12 (entrevista) N = 56 (questionários)	Análise descritiva e interpretativa. Correlação e análise de regressão.	Incerteza do produto, Estratégia do produto, Estrutura Organizacional	Desempenho de projeto
Bruining, Bonnet e Wright (2004)	Uso diagnóstico e interativo do orçamento	Entrevistas com duas empresas do setor industrial	N = 6 (três em cada empresa)	Análise interpretativa e comparação entre empresas	Tipos de estratégia, Ambiente Externo	Formação, implementação e modificação de estratégias
Bisbe e Otley (2004)	Uso diagnóstico e interativo do SCG (orçamento, BSC, e Sistema de Gestão de Projetos)	Questionário com empresas de médio porte na Espanha em empresas industriais maduras	N = 56	Análise de Correlação, Análise de trilha, e Análise de Regressão	-	Inovação de produto, Desempenho da Organização
Bisbe e Malagueño, (2009)	Uso diagnóstico e interativo do SCG (orçamento, BSC, e Sistema de Gestão de Projetos)	Questionário com CEO's de empresas de médio porte na Espanha	N = 57	Análise Fatorial, Análise de <i>Cluster</i>	Tipos de Gestão da Inovação e Conteúdo da Informação	-
Sponem, (2004), Sponem e Lambert (2010)	Uso diagnóstico e interativo do orçamento	Questionário com empresas francesas de diversos setores	N = 269	Análise classificatória	Variáveis Contingenciais	Dimensões do Orçamento e Críticas
Hofmann (2012)	Uso diagnóstico e interativo do orçamento	Questionários com CEO's, CFO's de empresas industriais na Alemanha	N = 69	Modelagem de Equações Estruturais	Fatores Contingenciais, Fatores Organizacionais e Fatores Individuais	Formulação e Implementação de Estratégias e Desempenho Financeiro

Figura 9. Resumo artigos que trabalharam o uso interativo e diagnóstico. Adaptado de Hofmann (2007)

Por fim, a burocracia determinada pela obra de Adler e Borys (1996) como uso coercitivo e facilitador, foi aplicada em estudos de Sistemas de Controle Gerencial, inicialmente, por Ahrens e Chapman (2004), em um estudo de caso (Hartmann & Maas, 2011). Esses autores propõem dois estilos de uso, o coercitivo que visa limitar a discricão e atuação dos funcionários e os sistemas facilitadores cujo objetivo é mobilizar o conhecimento e experiência em apoio aos objetivos organizacionais.

Outros estudos que utilizaram essa tipologia nos moldes dos Sistemas de Controle Gerencial foram Naranjo-Gil e Hartmann (2006), Free (2007), Wouters e Wilderom (2008), Chapman e Kihn (2009) e Hartmann e Maas (2011), que serão explorados nesse capítulo. Alguns desses estudos trataram especificamente sobre o orçamento empresarial. A figura 10 traz um resumo dos estudos que trataram dos SCG e do orçamento empresarial sobre o *framework* de Adler e Borys (1996).

Há indícios na literatura de que o uso do orçamento impacta a percepção de críticas (Van der Stede, 2000; Berland, 2004; Sponem, 2004; Libby & Lindsay, 2010; Sponem & Lambert, 2010) e de utilidade do artefato nas organizações (Kenis, 1979; Magner et al, 1996; Vandenbosch, 1999; Wouters & Wilderom, 2008; Libby & Lindsay, 2010; Chapman & Kihn, 2009).

Serão desenvolvidas mais especificamente as tipologias de Simons (1995) e Adler e Borys (1996) as quais trazem perspectivas importantes acerca do uso do orçamento nas organizações. A tipologia a ser utilizada na pesquisa que compõe essa dissertação será a tipologia de Adler e Borys (1996) cujos motivos serão explicados na seção de comparação entre esses *frameworks* ao final deste capítulo.

Artigos	Objeto de Pesquisa	Coleta de Dados	Amostra	Metodologia	Determinantes	Consequências
Ahrens e Chapman (2004)	Uso coercitivo e facilitador do Sistema de Controle Gerencial (SCG)	Estudo de caso com uma cadeia de restaurantes	N = 1	Estudo de caso	-	Eficiência e Flexibilidade
Naranjo-Gil e Hartmann (2006)	Uso diagnóstico e interativo, tipo de informação e função do SCG; Uso coercitivo e facilitador do SCG	<i>Survey</i> com gestores de hospitais públicos na Espanha	N = 218 hospitais N = 496 gestores	Modelagem de equações estruturais	Equipes de altos gestores	Estratégia
Free (2007)	Uso coercitivo e facilitador do SCG em relação à cadeia de suprimentos	Estudos de caso relação comprador-fornecedor (indústrias e redes varejistas)	N = 4	Estudo de Caso	-	Relacionamento na cadeia de suprimentos
Wouters e Wilderom (2008)	Uso coercitivo e facilitador do Sistema de Gestão de Desempenho (SGD)	Estudo de caso longitudinal no departamento de logística de uma indústria de fabricação de bebidas	N = 1	Estudo de caso	Características (experiência, experimentação e profissionalismo)	Atitudes dos funcionários
Chapman e Kihn (2009)	Uso coercitivo e facilitador do orçamento empresarial	<i>Survey</i> com gestores de unidades de negócio	N = 75 empresas N = 173 gestores	Modelagem de equações estruturais	Integração do Sistema de informação	Percepção de sucesso e desempenho
Hartmann e Maas (2011)	Uso coercitivo e facilitador do orçamento empresarial	<i>Survey</i> com <i>controllers</i> de unidades de negócio	N = 134	Modelagem de equações estruturais	Incerteza Papel do <i>controller</i>	-

Figura 10. Resumo artigos que trabalharam o uso coercitivo e facilitador. Elaborado pelo autor.

2.4.2. Modelo de Simons

Serão apresentados na sequência estudos variados que utilizaram a tipologia de Simons (1995, 2000) para caracterizar o uso do orçamento em hospitais (Abernethy & Brownell, 1999) empresas de médio e grande porte (Berland, 2004; Sponem, 2004; Sponem & Lambert, 2010, Hofmann et al, 2012) e organizações de pequeno porte (Cools et al, 2011). Além disso, caracterizar estudos que utilizaram no método *survey* e outros que realizaram estudos de caso, de modo a demonstrar oportunidades de pesquisa utilizando ambos os métodos de coleta de dados.

Inicialmente, Abernethy e Brownell (1999) propuseram um modelo teórico para analisar o relacionamento entre mudança estratégica, estilo de uso do orçamento e desempenho. Cabe destacar que para a variável de estilo de uso do orçamento foi utilizada a tipologia de Simons (1995), ou seja, estilo de uso interativo e facilitador. A hipótese testada no trabalho é de que o estilo de uso interativo do orçamento pode mitigar efeitos disfuncionais do impacto do processo de mudança estratégica no desempenho da organização. A pesquisa foi realizada com hospitais da Austrália, através de entrevistas e questionários. Abernethy e Brownell (1999) desenvolveram um instrumento para capturar o estilo de uso diagnóstico e estilo de uso interativo do orçamento, propondo duas definições (uma para cada estilo de uso) e quatro afirmativas que caracterizam o estilo de uso interativo do orçamento, através de escala *Likert* de 7 pontos. As afirmativas que caracterizam o uso interativo foram: (i) eu uso as informações do orçamento, como forma de questionar e debater as decisões e ações em curso do departamento; (ii) o processo orçamentário é contínuo e exige atenção regular e frequente dos gestores em todos os níveis; (iii) existe muita interação entre a alta administração e os gerentes departamentais no processo orçamentário; (iv) eu uso o processo orçamentário para discutir com os meus colegas e subordinados as mudanças que ocorrem.

Berland (2004) busca mostrar através de sete estudos de caso que existem condições de uso para que os orçamentos sejam mais ou menos adequados, endereçando diretamente às críticas dirigidas ao orçamento pelo CAM-I. Desse modo propõe a seguinte questão de pesquisa: "Como devemos interpretar as críticas ao orçamento?". Em primeiro lugar, parece que as críticas se concentram em determinados papéis do orçamento, e, além disso, também na forma como os gerentes o usam. A pesquisa abrangeu empresas de diferentes setores como (metalurgia, indústria de produtos eletrônicos, indústria de produtos químicos, construção,

etc.), e busca propor duas conclusões. Primeiramente, as críticas ao orçamento parecem se concentrar em algumas de suas funções, por exemplo, a função de planejamento é menos criticada. Outra conclusão é que o orçamento também é criticado, a depender de como ele é usado pelos gestores e, mais particularmente, a atenção que eles dão ao orçamento. Esses autores sugerem estudos futuros no contexto do uso diagnóstico e interativo do orçamento.

Sponem (2004) e Sponem e Lambert (2010) propõem uma tipologia de práticas orçamentárias, de modo a entender os seus papéis e críticas, a partir de uma pesquisa com 269 empresas francesas. Dentre as tipologias relacionadas ao orçamento está o uso interativo e diagnóstico, as quais os autores caracterizaram. O uso diagnóstico remete ao uso do orçamento como ferramenta de avaliação, cujo foco é no cumprimento de metas. Além do mais, pode haver pouca participação de gestores de níveis mais baixos na elaboração do orçamento, poucas revisões, pouco conteúdo operacional e influência direta na avaliação de desempenho e no bônus. O uso interativo do orçamento empresarial é caracterizado pelo alto envolvimento dos gestores, maior detalhe nos objetivos operacionais e financeiros, e possuem uma perspectiva de maior flexibilidade. Por fim, o orçamento é usado como base para a discussão de mudanças para a organização. A figura 11 apresenta uma caracterização dos usos diagnóstico e interativo do orçamento de acordo com as dimensões.

Características	Orçamento Diagnóstico	Orçamento Interativo
Envolvimento da gestão	Média	Muito Forte
Participação	Fraca	Muito Forte
Tipo de negociação	Financeira	Financeira e Operacional
Desvios de monitoramento	Médio	Importante
Orçamento para avaliação	Forte	Muito Forte
Orçamento para remuneração	Muito Forte	Forte
Atualizações de previsões	Frequentes	Muito frequente
Revisões	Raras	Média
Papéis de orçamento	Administrativo	Administrativo e Estratégico
Críticas	Forte	Muito fraco

Figura 11. Dimensões do orçamento de acordo com uso diagnóstico e interativo. Fonte: Adaptado de Sponem e Lambert (2010)

Cools et al (2011) analisam o uso do orçamento em quatro organizações de pequeno porte em relação ao tipo de criatividade da gestão (“*expected creativity*” e “*responsive creativity*”), com base no *framework* de Otley (1999). Utilizaram Simons (1987) para listar condições típicas do uso interativo que permitiram a categorização das empresas de acordo com o uso diagnóstico e interativo do orçamento. As condições foram: (i) a informação gerada pelo SCG é importante e endereçada aos altos níveis da administração; (ii) o processo demanda atenção

frequente e regular de gerentes em todos os níveis da organização; (iii) os dados são interpretados e discutidos em reuniões entre superiores, subordinados e pares; (iv) o processo consiste em desafio contínuo e debate sobre os dados obtidos, crenças e planos de ação. A partir dessas quatro condições foi feita a categorização em uso interativo e diagnóstico do orçamento.

Hofmann et al (2012) buscaram analisar os determinantes (fatores contingenciais, fatores organizacionais e individuais) e os efeitos (formação e implementação de estratégias e desempenho da organização) do uso do orçamento empresarial, com base no *framework* de Simons (1995) através de um estudo empírico com 69 empresas do setor industrial na Alemanha. Esses autores determinaram o uso diagnóstico a partir das seguintes afirmativas: (i) a informação do orçamento atua como um sinal demonstrando que as coisas estão corretas ou se não estão fora do previsto; (ii) o alcance das metas orçamentárias é estritamente monitorada; (iii) as causas das variações no orçamento são efetivamente monitoradas; (iv) no caso de desvios, ações corretivas efetivas são iniciadas. Já o uso interativo do orçamento é caracterizado por Hofmann et al (2012) a partir das seguintes afirmativas: (i) o orçamento requer atenção permanente de todos os gestores na unidade de negócios específica; (ii) tem atenção particular para as informações do orçamento, que são altamente relevantes; (iii) as informações do orçamento são utilizadas como um meio de questionar e debater as decisões e ações correntes com os pares e subordinados; (iv) a informação que consta no orçamento é frequentemente discutida entre pares e subordinados; (v) algumas informações do orçamento são atualizadas a todo momento; (vi) algumas informações do orçamento forçam o gestor e subordinados a questionar e revisar de modo contínuo as premissas às quais basearam os planos de negócios.

Em estudos nacionais que trataram o uso diagnóstico e interativo no contexto orçamentário, pode-se destacar Almeida, Machado, Raifur e Nogueira (2009), que utilizaram o *framework* de Simons em um estudo sobre a utilização do orçamento empresarial em cooperativas agropecuárias. O papel de apoio à formulação e implementação de estratégias, ou seja, o uso interativo do orçamento foi percebido pela maioria dos respondentes. Os autores utilizaram como referencial base alguns dos textos apresentados anteriormente.

A intenção de trazer a tipologia de Simons (1995) para estudos de orçamento empresarial na presente dissertação dentro de uma discussão mais profunda, é que esse *framework*, dentre os

apresentados no início da seção “Estilos de Uso do Orçamento”, tem sido um dos mais pesquisados no campo dos Sistemas de Controle Gerencial. Já o *framework* de Adler e Borys (1996) é menos consolidado sob o ponto de vista de número de artigos que aplicaram o modelo, se analisado comparativamente com Simons (1995), no entanto, para o presente trabalho, entendeu-se que esse pudesse trazer contribuições relevantes. É possível depreender alguma interseção entre os conceitos de uso diagnóstico e interativo respectivamente com o uso coercitivo e facilitador (Ahrens & Chapman, 2004), entretanto, as “dimensões” abrangidas por esses dois *frameworks* são distintas, o que poderá ser compreendido na sequência.

2.4.3. Modelo de Adler e Borys (1996)

Ahrens e Chapman (2004) sugerem que os SCG podem ser usados para tornar as organizações mais eficientes, e apontam que não existem tipologias claramente compreensíveis para analisar o uso dos SCG sob uma perspectiva de processo. Desse modo, Ahrens e Chapman (2004) trazem o *framework* de Adler e Borys (1996) para a literatura dos Sistemas de Controle Gerencial, como possibilidade de ser utilizado em estudos empíricos. Esses autores destacam que o *framework* de Adler e Borys (1996) é relevante para estudos de SCG. Adicionalmente, apontam diversas características, comparam o *framework* de Adler e Borys com o de Simons (1995) e determinam suas potencialidades de pesquisa. Antes de adentrar no estudo de Ahrens e Chapman (2004) e outros estudos subsequentes (Naranjo-Gil & Hartmann, 2006; Free, 2007; Wouters & Wilderom, 2008; Chapman & Kihn, 2009; Hartmann & Maas, 2011), é importante trazer à tona os pressupostos e o desenvolvimento do *framework* por parte de Adler e Borys (1996).

Adler e Borys (1996) discutiram, inicialmente, a burocracia no contexto organizacional, contrapondo a visão positiva e negativa do respectivo termo. Na visão negativa a burocracia inibe a criatividade, fomenta a insatisfação e desmotiva os gestores. Em contrapartida a burocracia fornece um guia de gestão e esclarece responsabilidades (determinando papéis), ajudando os indivíduos a se tornarem mais efetivos. Adler e Borys (1996) propõem um modelo teórico que desenvolve uma reconciliação parcial entre essas visões, destacando que os estudos focaram-se nos diferentes níveis de formalização, mas empreenderam pouca

atenção sobre os diferentes tipos de formalização. A partir de uma interpretação de que a formalização consiste em uma tecnologia da organização, os autores apontam dois tipos de formalização, o facilitador e o coercitivo. Ahrens e Chapman (2004) apontam que, em determinadas situações, os controles podem ser usados simultaneamente para fortalecer elementos mecanicistas da organização e para melhorar padrões orgânicos de comunicação, remetendo à dicotomia (coercitivo e facilitador).

Adler e Borys (1996) destacam que o tipo de formalização coercitivo é desenhado para forçar de maneira relutante a conformidade dos esforços, e para propor opções de ações limitadas às pessoas. Além do mais, o uso coercitivo refere-se aos estereótipos de controle *top-down* enfatizando a centralização e o pré-planejamento (Ahrens & Chapman, 2004). Em contraste, o tipo de formalização facilitador consiste em procedimentos que fornecem memória à organização, lições aprendidas, ou seja, estabilizam e ampliam as capacidades da organização (Adler & Borys, 1996). Ahrens e Chapman (2004) determinam que o uso facilitador incentiva os empregados a lidarem com contingências adversas. Os autores sugerem que os tipos de formalização podem ser determinados em termos de: (i) capacidade de reparo; (ii) transparência interna; (iii) transparência global; (iv) flexibilidade.

Os reparos consistem em alterações de procedimentos tendo em vista a existência de novas oportunidades ou mesmo melhorias e correção de desvios. Na lógica coercitiva qualquer desvio é visto como suspeito e os procedimentos tem a função de comunicar aos superiores se as ações estão sendo cumpridas por parte dos subordinados. Na perspectiva facilitadora, os procedimentos são construídos para gerar respostas rápidas, e os sinais de reparo se tornam oportunidades de melhoria, enquanto os desvios podem sinalizar revisão de métodos e empreendimento de esforços para modificar os padrões (Adler & Borys, 1996). Os gestores são encorajados a discutirem problemas com regras e padrões, contribuindo para a utilidade dos processos, e consequentemente das informações (Ahrens & Chapman, 2004).

A transparência interna remete aos procedimentos que fornecem aos usuários visibilidade das atividades internas. A lógica coercitiva indica a formulação de “listas de deveres”. Já na lógica facilitadora há alta visibilidade dos processos, rotinas e componentes chaves, ou seja, acesso profundo à informação (Ahrens & Chapman, 2004). Além disso, permite *feedbacks* quanto ao desempenho dos usuários, em relação às métricas e padrões estabelecidos (Adler & Borys, 1996).

A transparência global refere-se à compreensão dos usuários do sistema global. A lógica coercitiva indica à transparência assimétrica, pois a transparência global para subordinados é considerada um risco para a organização, ou seja, são estabelecidos limites. Na ótica facilitadora, os gestores são imersos a uma gama de informações para ajudá-los a atuarem de maneira proativa, permitindo a eles entenderem como suas tarefas contribuem para a organização como um todo (Adler & Borys, 1996). Ahrens e Chapman (2004) destacam que o orçamento é o sistema de controle gerencial que torna os processos globalmente transparentes, permitindo coordenação tanto hierarquicamente quanto lateralmente.

Por fim, a flexibilidade determina a possibilidade de modificação da funcionalidade e interface face às necessidades. O procedimento coercitivo define em detalhe os passos a serem seguidos, enquanto o facilitador assume que as modificações podem remeter tanto a riscos quanto a oportunidades de aprendizado, portanto modificações são valorizadas (Adler & Borys, 1996).

Na sequência serão apresentados estudos que aplicaram o *framework* de Adler e Borys (1996) no contexto dos Sistemas de Controle Gerencial (Ahrens & Chapman, 2004; Naranjo-Gil & Hartmann, 2006; Free, 2007), Sistemas de Gestão de Desempenho (Wouters & Wilderom, 2008) e especificamente o orçamento empresarial (Chapman & Kihn, 2009; Hartmann & Maas, 2011).

Ahrens e Chapman (2004) são os pioneiros em relação à aplicação empírica da abordagem de burocracia (coercitivo e facilitador) para os SCG (Hartmann & Maas, 2011). Através de um estudo de caso por um período de dois anos com uma rede de restaurantes, os autores ilustram como os gestores perseguiram objetivos de eficiência e flexibilidade, utilizando os Sistemas de Controle Gerencial de maneira facilitadora. Foram realizadas uma série de entrevistas, coletados dados de arquivos físicos e documentos, observações em reuniões de gestores e no desenvolvimento de suas atividades, e informalmente em conversas, reuniões, dentre outras fontes. Ahrens e Chapman (2004) desenvolveram o *framework* para debater sobre a presença simultânea de aspectos mecânicos e orgânicos das organizações especificamente em relação aos Sistemas de Controle Gerencial. Foram identificados sistemas tanto facilitadores quanto coercitivos nas divisões de restaurantes, ou seja, esses processos de formalização existem lado a lado (Ahrens & Chapman, 2004). Por exemplo, o uso coercitivo foi indicado pelas

preocupações infundadas dos altos gestores sobre a incapacidade da Divisão de Restaurantes em encorajar padrões centrais para a rede, visto que se considerava que os relatórios eram sujeitos à manipulação de resultados. O uso facilitador foi indicado em decorrência da necessidade de flexibilidade para atender às demandas locais sem descumprir parâmetros de eficiência propostos pela rede.

Naranjo-Gil e Hartmann (2006) investigaram como as equipes de altos gestores usam os Sistemas de Controle Gerencial para a implementação da estratégia. Esses autores propõem que a composição das equipes de altos gestores determina o modo como as informações dos Sistemas de Controle Gerencial são usadas, e que isso afeta a política de implementação de estratégias. Para isso aplicaram um *survey* em uma amostra de 218 hospitais públicos na Espanha compondo um grupo de 496 gestores de formação tanto na área administrativa como profissionais da área de saúde. Para as análises utilizaram o método de modelagem de equações estruturais (PLS – *Partial Least Squares*). Os autores esperavam que os profissionais com formação administrativa utilizassem os SCG de modo diagnóstico, uso de informações financeiras, com foco na avaliação de desempenho e implementação de estratégias de custo, enquanto se esperava que os profissionais de saúde utilizassem os SCG de modo interativo, uso de informações não financeiras, com foco na alocação de recursos e implementação de estratégias de diferenciação. Os autores indicam que a primeira descrição traz elementos e características do uso coercitivo e a segunda do uso facilitador dos Sistemas de Controle Gerencial (Naranjo-Gil & Hartmann, 2006). Portanto, não abordaram de maneira ampla o uso coercitivo e facilitador, visto que não estudaram diretamente as quatro características gerais: capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade (Ahrens & Chapman, 2004). Eles reconhecem em nota que, a inserção do *framework* de Adler e Borys (1996) foi sugerida pelos revisores.

Desse modo, para o trabalho de Naranjo-Gil e Hartmann (2006) o uso coercitivo é tratado com ênfase em uma estrutura *top-down*, com foco na centralização e planejamento, uso de informações financeiras e avaliação de desempenho em relação a padrões pré-estabelecidos, sendo tratado de modo similar ao uso diagnóstico dos SCG (Simons, 1995). Já o uso facilitador tem foco no incentivo dos gestores a lidarem com incertezas, a alocação de recursos, o uso de informações não financeiras ou operacionais, que tem características similares ao uso interativo dos SCG (Simons, 1995). Os resultados corroboraram com a expectativa dos autores em determinar características que compõem o uso coercitivo e

facilitador. A figura 12 resume as características do uso coercitivo e facilitador aplicadas no estudo.

Características	Uso Coercitivo	Uso Facilitador
Equipes de altos gestores (Administrativo/Profissional)	Área Administrativa	Profissionais de saúde
Uso dos SCG – Diagnóstico/Interativo (Simons, 1995)	Uso Diagnóstico	Uso Interativo
Tipo de Informação	Apenas informações financeiras	Inclui informações não financeiras
Função dos SCG	Avaliação de Desempenho	Alocação de Recursos
Estratégia implementada (Porter, 1985) ⁶	Foco em Custo	Foco em Diferenciação

Figura 12. Características do Uso Coercitivo e Facilitador. Fonte: Baseado em Naranjo-Gil e Hartmann (2006)

Free (2007) realizou dois estudos de campo com quatro empresas (duas multinacionais fornecedoras de produtos e duas redes varejistas no Reino Unido) para identificar práticas de contabilidade relacionadas à cadeia de suprimentos. O autor utilizou o *framework* de Adler e Borys (1996) para investigar em que medida os conceitos de uso coercitivo e facilitador são úteis para entender o relacionamento entre organizações compradoras e fornecedoras. No contexto de relacionamentos organizacionais o uso coercitivo foca na redução de recursos e custos, enquanto o uso facilitador é passível de adaptação, flexibilidade, focando na expansão de vendas e lucros (Free, 2007).

A figura 13 traz as características e dimensões identificadas para cada relação comprador e fornecedor com base no *framework* de Adler e Borys (1996), tratando a capacidade de reparo (potencial de desenvolvimento de soluções e melhorias), transparência interna (visibilidade dos processos locais), transparência global (visibilidade do contexto global da organização) e flexibilidade. O autor considera essas características úteis para a distinção do uso coercitivo e facilitador dos sistemas de contabilidade para redes de suprimentos (Free, 2007).

Wouters e Wilderom (2008) por sua vez, investigaram características que realçam a natureza facilitadora dos Sistemas de Gestão de Desempenho (SGD), de modo a influenciar a percepção (atitude) dos gestores. De acordo com Adler e Borys (1996) o SGD é concebido como uma forma de formalização subdividida em formalização coercitiva e facilitadora.

⁶ Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: The Free Press.

Características	Definição	Dimensão
Capacidade de Reparo	Sistemas orientados para a reparação de problemas na cadeia de suprimentos.	Tom Racional
		Tipo de aprendizado
		Papel das revisões
Transparência interna	A maneira como as práticas contábeis (funcionamento) são claras aos atores da organização.	Foco da negociação
		Lógica interna dominante
Transparência Global	A visibilidade do contexto amplo em que os atores de ambas as organizações exercem suas funções específicas.	Compartilhamento de informações
		Natureza das fronteiras organizacionais
Flexibilidade	Escolhas em relação ao modo de operação e customização.	Medidas de desempenho
		Customização da implementação

Figura 13. Framework de uso coercitivo e facilitador. Adaptado de Free (2007, p. 924-925)

Wouters e Wilderom (2008) propõem que a atitude dos funcionários em relação à formalização depende do tipo de formalização a que são confrontados, sugerindo que a atitude dos funcionários é mais positiva quando o tipo de formalização facilita a realização de suas tarefas, enquanto o tipo coercitivo impacta negativamente na atitude dos funcionários. Os autores fornecem algumas justificativas para trabalharem com o *framework* de Adler e Borys (1996) no estudo. Uma das justificativas decorre da conceituação e da clara distinção entre os artefatos que apenas servem para as necessidades de controle de comportamento pela alta direção (coercitivo), e aqueles que fornecem suporte aos funcionários para realizar suas atividades (fornecendo *feedback*, auxiliando na identificação de problemas e oportunidades), que caracteriza o tipo facilitador. Wouters e Wilderom (2008) não tratam especificamente do orçamento empresarial, mas sim dos SGD em escopo amplo, assim como os trabalhos de Ahrens e Chapman (2004), Naranjo-Gil e Hartmann (2006) e Free (2007).

Para responder a questão de pesquisa, Wouters e Wilderom (2008) realizaram um estudo de caso longitudinal (pesquisa-ação) com duração de três anos com o departamento de logística de uma indústria de fabricação de bebidas de médio porte. As características que realçam a natureza facilitadora dos SGD identificadas no estudo são: (i) experiência; (ii) experimentação; (iii) profissionalismo dos funcionários. A experiência envolve a identificação, valorização, documentação, avaliação e consolidação do conhecimento local existente e experiência em relação aos aspectos de desempenho (Wouters & Wilderom, 2008, p. 492). A experimentação envolve o desenvolvimento de uma medida de desempenho, os testes subsequentes e refinamento de sua conceituação, definição, dados necessários, ferramentas, e de apresentação juntamente com funcionários, para alcançar uma medida de desempenho válida, confiável e compreensível (Wouters & Wilderom, 2008, p. 493). O

profissionalismo refere-se à orientação ao aprendizado e ao propósito de melhorar as práticas do trabalho (Wouters & Wilderom, 2008, p. 493). Já a atitude dos funcionários reflete a utilidade percebida pelos mesmos em relação às medidas de desempenho referentes ao departamento de logística. As hipóteses elaboradas pelos autores de que o tipo de formalização impacta a atitude dos funcionários e que essas características apresentadas anteriormente (experiência, experimentação e profissionalismo) realçam a natureza facilitadora dos Sistemas de Gestão de Desempenho, foram evidenciadas pelo estudo de caso realizado.

Chapman e Kihn (2009) realizaram um *survey* com 173 gestores seniores de unidades de negócio de, aproximadamente, 75 empresas industriais, para discutir que o nível de integração dos Sistemas de Informação impactam as quatro características que determinam a abordagem facilitadora ao controle gerencial (reparo, transparência interna, transparência global, flexibilidade), e que cada característica está relacionada à percepção de sucesso do sistema e ao desempenho da unidade de negócios. O reparo refere-se ao processo de controle de “quebra”, fornecendo capacidade de “conserto”. A transparência interna é sobre o entendimento dos processos locais. A transparência global remete ao entendimento de como os processos locais se inserem na organização como um todo. A flexibilidade indica a possibilidade de mudança do processo de controle. O foco do artigo recai sobre o uso facilitador do orçamento, componente dos SCG. Chapman e Kihn (2009) apontam que a abordagem facilitadora para o controle tem menor tendência a promover padrões de resistência do que a abordagem coercitiva de controle, aumentando a percepção de sucesso do sistema. Chapman e Kihn (2009) aplicaram a Modelagem de Equações Estruturais. Chama-se a atenção para as variáveis latentes que compõem o uso facilitador (reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade) e a percepção de sucesso do sistema.

O instrumento utilizado para caracterizar o uso facilitador do orçamento empresarial por parte dos gestores é apresentado na figura 14, seguindo por base as características reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade.

Características uso facilitador	Afirmativas
Reparo	É fácil para eu modificar a informação e relatório do orçamento.
	Eu facilmente tenho acesso a informação bastante detalhada em virtude de investigar variações no orçamento.
Transparência Interna	O processo orçamentário ajuda a tornar transparentes as atividades da minha unidade de negócios.
	O processo orçamentário aumenta meu conhecimento da operação da minha unidade de negócios.
	O processo orçamentário aumenta meu entendimento do que direciona os níveis de receita e custo.
	O processo orçamentário aumenta meu conhecimento sobre como minha unidade de negócios funciona como um todo.
Transparência Global	O processo orçamentário ajuda a comunicar a estratégia da unidade de negócios.
	O processo orçamentário sinaliza áreas em que talvez seja necessário mudar a estratégia da unidade de negócios.
	O processo orçamentário ajuda o pessoal da minha unidade de negócios a entender o contexto amplo em que estão trabalhando.
	Eu analiso a informação do orçamento focando em ideias para melhorar as operações sobre meu controle.
	Eu frequentemente penso em novas maneiras de fazer as coisas durante o processo orçamentário.
	Nosso processo orçamentário objetiva gerar fluxos de informações estratégicas regulares e frequentes entre gestores seniores e operacionais.
Flexibilidade	Eu posso apenas fazer gastos que foram previstos no orçamento.*
	Discussões durante o processo orçamentário focam em garantir aderência estrita a assunções e planos de ação originais.*

Figura 14. Instrumento de medidas características uso facilitador do orçamento. Baseado em Chapman e Kihn (2009). *Escala inversa

Hartmann e Maas (2011), por fim, exploram como a incerteza impacta no papel dos *controllers* em unidades de negócio, investigando o efeito direto na incerteza sobre dois papéis dos *controllers* (guarda corporativo e parceiro de negócios)⁷ e os efeitos indiretos sobre o uso do orçamento (coercitivo e facilitador). O artigo também discute que os papéis dos *controllers* nas unidades de negócio e o uso do orçamento, ampliando a visão tradicional do orçamento como uma ferramenta técnica de avaliar resultados de planos de ação definidos, para uma visão de valor, ou seja, atuando como facilitador da interação entre gestores para aumentar a flexibilidade e a qualidade das decisões. Foi realizado um *survey* com 134 *controllers* de unidades de negócio e se tem evidência empírica de que o uso facilitador do orçamento está associado a uma maior ênfase no papel parceiro de negócios, e que o uso coercitivo do orçamento está associado a uma maior ênfase na função policial corporativo. Hartmann e Maas (2011) caracterizam que o uso facilitador do orçamento significa o uso para facilitar os processos de tomada de decisões dos gestores e incentivar o debate e diálogo sobre incertezas estratégicas. Em contrapartida, o uso coercitivo significa que o orçamento é utilizado por gestores de alto nível hierárquico como uma ferramenta para garantir que os

⁷ Guarda corporativo (*Corporate policeman*) e Parceiro de negócios (*business partner*).

gestores de nível hierárquico mais baixo possam implementar as estratégias planejadas (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004).

Hartmann e Maas (2011) propuseram um instrumento para determinar o uso coercitivo e facilitador, destacando quatro características. O uso coercitivo foi caracterizado quando: (i) o processo orçamentário é utilizado como um instrumento para limitar a autoridade dos gerentes de tomada de decisão; (ii) o processo orçamentário é utilizado para comunicar aos gestores o que é, e o que não é permitido; (iii) o processo orçamentário claramente limita a liberdade de ação gerencial; e (iv) o processo orçamentário é usado para comunicar às pessoas da organização como eles devem se comportar. Já o uso facilitador é determinado quando: (i) o processo orçamentário prevê uma estrutura para discutir decisões e as ações dos gestores, (ii) o orçamento é um processo contínuo que requer a atenção de todos os gestores no dia-a-dia, (iii) o processo orçamentário estimula a interação dos gestores em diversos níveis hierárquicos, (iv) o processo orçamentário é utilizado por gestores e funcionários para discutir os efeitos das mudanças organizacionais e ambientais. É possível verificar que a caracterização de Hartmann e Maas (2011) não seguiu as características propostas por Adler e Borys (1996) para o uso coercitivo e facilitador, como reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade.

Por fim, é possível tecer alguns comentários a partir da análise dos trabalhos apresentados nessa seção. Primeiramente, percebe-se certa interseção em relação à caracterização do uso coercitivo e facilitador com o uso diagnóstico e interativo (Simons, 1995), conforme constatado por Naranjo-Gil e Hartmann (2006). Além disso, é possível perceber interseção de conceitos entre o uso coercitivo e a caracterização de controle cibernético (Ahrens & Chapman, 2004). Alguns estudos trataram especificamente do orçamento, enquanto outros trataram dos Sistemas de Controle Gerencial e Sistemas de Gestão de Desempenho. Os estudos utilizaram de metodologias de pesquisa distintas para identificar o uso coercitivo e facilitador (*survey*, estudo de caso, estudo de caso longitudinal) e investigaram variáveis diversas de estratégia, atitude, desempenho, papel do *controller*, dentre outras. É válido mencionar que todos os estudos apresentados nessa seção destacaram que o *framework* de Adler e Borys (1996) é útil e passível de ser utilizado em pesquisas futuras.

2.4.4. *Framework* Simons (1995) e Adler e Borys (1996)

Nessa seção serão discutidas algumas características do *framework* de Adler e Borys (1996) que o tornam mais interessante de ser utilizado na presente pesquisa. Hartmann e Maas (2011) apontam, inicialmente, que o *framework* de Adler e Borys (1996) caracteriza-se como uma dicotomia fundamental, enquanto o *framework* de Simons (1995) reconhece quatro alavancas (sistema de crenças, sistema de fronteiras, sistema de controle diagnóstico e sistema de controle interativo). Desse modo, os estudos que trataram o *framework* de Simons (1995) na ótica do uso do orçamento empresarial, na realidade fizeram uma adaptação do modelo ao considerar apenas características do uso diagnóstico e interativo, privilegiando a importância do interativo. Simons (1995) tratou que ambos os sistemas de controle são encontrados lado a lado e fornecem “forças” opostas que contribuem para a geração da tensão dinâmica.

Além do mais, Hartmann e Maas (2011) apontam que o *framework* de Adler e Borys é analítico, desenvolvido para dar sentido às práticas organizacionais, sendo fundamentado na teoria, incluindo ao mesmo tempo o objetivo do sistema, a maneira como os gestores se comunicam e as características relacionadas ao orçamento. Ahrens e Chapman (2004), por conseguinte, apontam que o *framework* de Simons combina dois pressupostos importantes: (i) trata da natureza dos processos de comunicação que circunda os sistemas de controle, e não propriedades técnicas; (ii) sugere que o processo de comunicação em torno do controle gerencial é um processo orgânico.

Outro ponto importante, é que outros estudos realizados no contexto internacional provaram que o *framework* de Adler e Borys é informativo na pesquisa em contabilidade (Naranjo-Gil & Hartmann, 2006; Free, 2007; Wouters & Wilderom, 2008; Chapman & Kihn, 2009; Hartmann & Maas, 2011). Por fim, não se identificou trabalhos a nível nacional que tratassem do *framework* de Adler e Borys no contexto dos Sistemas de Controle Gerencial e especificamente, o orçamento empresarial. Além das motivações apresentadas nessa seção, o trabalho visa discutir o *framework* de Adler e Borys (1996) em estudos de controle gerencial em nível nacional.

Desse modo qual o uso da informação está associado à maior “satisfação” do usuário? (Aguilar & Frezatti, 2007). Por satisfação entende-se a percepção de utilidade do orçamento empresarial, assim como o nível de críticas atribuídas ao artefato. A partir do *framework* de

Adler e Borys (1996) para tratar do uso do orçamento empresarial pretende-se investigar o impacto do estilo de uso do orçamento sobre a percepção de utilidade e o nível de críticas ao artefato. É esperado que o estilo de uso facilitador (similar ao interativo) impacte em uma maior percepção de utilidade do artefato, e, por conseguinte, em um menor nível de críticas.

3. MODELO TEÓRICO DA PESQUISA E HIPÓTESES

Bisbe, Batista Foguet e Chenhall (2007) propõem uma discussão profunda sobre duas questões: (i) o significado e domínio de construtos; e (ii) a especificação e justificação conceitual da natureza e da direção dos relacionamentos entre construtos, dimensões e indicadores. Desse modo, apresentam um *framework* que fornece subsídios para a determinação dos construtos e elaboração das hipóteses de pesquisa para a presente dissertação.

Algumas definições sobre construtos, indicadores, definições operacionais, variáveis operacionais e medidas são apresentadas por Bisbe et al (2007, p. 790)⁸. Os construtos são uma criação teórica definida em termos conceituais e ancorada a uma realidade que é passível de ser capturada por meio de indicadores. Os construtos da presente pesquisa são estilo de uso do orçamento, percepção de utilidade e nível de críticas.

A natureza e a direção dos relacionamentos entre os construtos e os indicadores ocorrem no nível conceitual e não empírico (Bisbe et al, 2007). Portanto, o respaldo da literatura é de suma importância para o desenvolvimento das relações entre os construtos, que serão operacionalizadas através das hipóteses de pesquisa.

Pesquisas empíricas baseadas na teoria em Sistemas de Controle em Contabilidade Gerencial (MACS)⁹ podem focar-se tanto em construtos derivados da prática, quanto da teoria (Luft & Shields, 2003). Os construtos derivados da prática abrangem a aplicação de técnicas formais como o orçamento empresarial. No caso da presente pesquisa, os construtos de percepção de utilidade e nível de críticas são construtos práticos. Por outro lado, os construtos baseados na teoria tendem a ser derivados diretamente de teorias das ciências sociais e definidos em

⁸ In this paper, we use the term **construct** to refer to a theoretical creation that can be defined in conceptual terms but cannot be observed and therefore is anchored to observable reality by means of indicators (Babbie, 2004; Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998). We use **indicator** to refer to an observable variable that represents an observable manifestation or an observable facet of a construct (Babbie, 2004). Operationalization is the process of developing operational definitions of indicators. **Operational definitions** are empirical referents that specify the exact operations to be carried out in measuring such indicators (Babbie, 2004). **Operational variables** are the variables that result from such operational definitions (Libby, Bloomfield, & Nelson, 2002). Finally, we use the term **measure** to refer to an observed score of an operational variable (Edwards & Bagozzi, 2000). (grifo de Bisbe et al, 2007)

⁹ Management Accounting Control Systems (MACS).

termos de expressões conceituais. O estilo de uso do orçamento empresarial caracteriza-se como um construto teórico, desenvolvido por Adler e Borys (1996) no contexto de discussões teóricas sobre formalização.

3.1. Pressuposto Teórico para o Modelo

O pressuposto teórico presente no trabalho é a psicologia cognitiva, uma vez que o foco da dissertação é na percepção individual dos gestores quanto ao uso do orçamento empresarial, nível de críticas e de utilidade do artefato. Algumas definições e trabalhos importantes serão apresentados na sequência, não com a intenção de esgotar o assunto, mas dar indícios de que esse trabalho está inserido dentro da psicologia.

Cabe destacar, que a psicologia cognitiva não será utilizada para interpretar as relações do modelo, apenas para apresentar em escopo amplo, que essas relações propostas no trabalho estão sob a lente da psicologia cognitiva. Dessa forma, serão utilizados na interpretação do modelo teórico, trabalhos empíricos que estudaram o efeito de alguma prática de gestão sobre os aspectos cognitivos e percepções dos gestores, assim como o fizeram, por exemplo, Merchant (1981), Magner et al (1996) e Lu (2011).

Luft e Shields (2003) propõem guias e esboços gráficos teórico-empíricos que fornecem subsídios para estudos diversos no campo do controle gerencial. No contexto da presente dissertação os autores apresentam um mapa (Mapa A) que trata das causas e efeitos do processo orçamentário sobre o nível do indivíduo, apresentando variáveis de controle gerencial e orçamento empresarial, relacionadas às características do indivíduo, dentre as quais atitude, motivação e desempenho. Luft e Shields (2003) indicam que as teorias da psicologia buscam explicar atributos e eventos a um nível individual ou de pequenas unidades de negócio.

Covaleski et al (2003) apontam que as teorias psicológicas tem como questão primária estudar os efeitos das práticas orçamentárias sobre o estado mental, comportamento e desempenho do indivíduo. Especificamente, a psicologia cognitiva compõe um conjunto de teorias da psicologia, que estuda os processos psicológicos relacionados aos indivíduos, por exemplo, estados mentais (atitude e satisfação), conforme Birnberg et al (2007) e Covaleski et al

(2003). Diversos estudos na literatura investigaram o impacto de características do processo orçamentário (por exemplo, participação) sobre aspectos cognitivos (Kenis, 1979; Merchant, 1981; Magner et al, 1996; Poon et al, 2001; Lu, 2011). Lu (2011) relata que as atitudes em relação ao orçamento incluem a percepção de utilidade (o processo orçamentário é rico e válido) e percepção de relevância (quão relevante a informação é para a tomada de decisões).

Desse modo, o modelo teórico proposto na presente dissertação pretende investigar a influência das práticas orçamentárias sobre a percepção dos indivíduos (gestores médios) em relação à percepção de utilidade e de críticas ao artefato, que correspondem a estados mentais, especificamente atitudes e satisfação (Covaleski et al, 2003; Birnberg et al, 2007).

Diversos estudos empíricos tratando o orçamento empresarial buscaram estudar a percepção de utilidade e nível de críticas tomando por base fatores técnicos e de uso relacionados às práticas orçamentárias, no entanto esses estudos utilizaram as teorias contingencial e *resource based view* investigando o nível organizacional (Sponem, 2004; Chapman & Kihn, 2009; Sponem & Lambert, 2010; Hofmann et al, 2012), enquanto outros trabalhos nem explicitaram a teoria de suporte (Berland, 2004; Hansen & Van der Stede, 2004; Sivalaban et al, 2009; Sponem & Lambert, 2010). Assim, se pretende investigar através de gestores de média gerência, a influência do uso do orçamento sobre suas atitudes.

3.2. Construtos

Inicialmente, o construto de críticas ao orçamento pode ser entendido como um construto criado através de pesquisas empíricas realizadas juntamente com empresas ou gestores (Schmidt, 1992; Neely et al, 2001; Hope & Fraser, 2003). Alguns autores agruparam as críticas provenientes do Relatório Accenture, *Activity-based Budgeting* e *Beyond Budgeting* (Ekholm & Wallin, 2000; Bescos et al, 2004; Sponem, 2004), e são essas dimensões de críticas a serem utilizadas no trabalho. Na realidade, o construto de críticas compreende uma série de insatisfações e/ou limitações levantadas sobre o orçamento em trabalhos realizados com organizações. Bescos et al (2004) e Sponem (2004) dividem as críticas ao orçamento empresarial em quatro dimensões. Primeiramente, o orçamento é gerador de comportamentos perversos (disfuncionais) ao gerar comportamentos conservadores e oportunistas e

desestimular a cooperação (Hopwood, 1972; Lyne, 1988; Jensen, 2001; Marginson & Ogden, 2005). Além do mais, a crítica de inadaptação ao ambiente que remete à falta de agilidade do orçamento em acompanhar a mudança no ambiente altamente incerto, além de inibir inovações nos produtos e processos organizacionais (Hansen et al, 2003; Bescos et al, 2004; Libby & Lindsay, 2010). Outro construto de crítica remete ao orçamento como um ritual, ou seja, tempo e recursos são despendidos, entretanto o orçamento tem pouco valor para a gestão da organização (Perez & Robson, 1999; Bescos et al, 2004; Sponem, 2004). Por fim, como último construto, o orçamento tem foco no curto prazo e devido a isso não contribui para a geração de valor no longo prazo (Merchant, 1990; Van der Stede, 2000).

O construto de percepção de utilidade remete à utilidade do orçamento como instrumento de gestão assim como a relevância das informações para a tomada de decisões (Swieringa & Moncur, 1975; Magner et al, 1996; Lu, 2011). Esse construto foi utilizado de modo similar em outros trabalhos, os quais denominaram de percepção de sucesso do sistema (Chapman & Kihn, 2009) e valor percebido no processo orçamentário (Libby & Lindsay, 2010), sendo que no presente trabalho tomar-se-á como construto tanto a percepção de utilidade como a percepção de relevância, assim como Lu (2011) no caso de orçamento e Pizzini (2006) em se tratando de sistema de custos. Esse construto foi introduzido no modelo teórico para supostamente estabelecer um efeito indireto entre o uso facilitador do orçamento e a percepção de críticas ao artefato. Não se encontrou estudos empíricos na literatura que tratassem esse modelo, portanto ele se caracteriza como uma importante contribuição da presente dissertação.

Os estilos de uso do orçamento empresarial podem ser entendidos como um construto holístico podendo ser derivados da prática em contabilidade gerencial, no caso do sistema de controle interativo (Simons, 1995; Bisbe et al, 2007), ou derivados da teoria como o uso coercitivo e facilitador (Adler & Borys, 1996). É possível perceber que esses construtos compõem um conjunto de propriedades e significados teóricos que devem ser entendidos. Bisbe et al (2007) apontam que, por exemplo, as propriedades do sistema de controle interativo compartilham significado com outros construtos, intensidade da comunicação, rigidez *versus* flexibilidade, aprendizagem, padrões conscientes de atenção, comportamento autônomo, dentre outros. Ambos os *frameworks* tem similaridades com vários quadros teóricos (teoria da comunicação, psicologia, aprendizado organizacional e gestão estratégica).

Para a presente dissertação será considerado o *framework* de Adler e Borys (1996) como construto do uso do orçamento e como construtos formadores às características do uso facilitador, capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade. As justificativas para a escolha do *framework* de Adler e Borys (1996) se encontram na seção de estilos de uso do orçamento no capítulo de revisão da literatura.

3.3. Definições Operacionais

O orçamento empresarial será visto como um artefato que compõe os Sistemas de Controle Gerencial dentro das organizações (Ferreira & Otley, 2009). Além disso, o orçamento empresarial será visto de maneira ampla, assim como Covaleski et al (2003, p. 3)¹⁰:

Nós usamos o termo orçamento para remeter a um grupo amplo de tópicos. Algumas pesquisas focam no orçamento como um conjunto de números: por exemplo, a quantia de recursos alocados para uma unidade organizacional e a meta de desempenho. Outras pesquisas focam no processo de desenvolver e usar o orçamento: por exemplo, a negociação que está relacionada da definição do orçamento e sua revisão. Nesse trabalho, o termo orçamento refere-se a um conjunto de números e ao processo de se alcançar esses números [...]

Desse modo o orçamento empresarial será entendido tanto como um plano (*budget*) como um processo (*budgeting*), conforme Cress e Pittijohn (1985).

O uso dos SCG remete ao modo como as informações são utilizadas pelos gestores nas organizações (Aguiar & Frezatti, 2007; Alves, 2010). Existem alguns *frameworks* na literatura que representam o uso do SCG (Simons, 1995; Adler & Borys, 1996), mas no contexto do presente trabalho o uso do orçamento empresarial irá seguir o *framework* de Adler e Borys (1996) e Ahrens e Chapman (2004), segregado em dimensões como a capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade.

¹⁰ We use the term “budgeting” to refer to a broad range of topics. Some research focuses on the budget as a set of numbers: for example, the amount of resources allocated to an organizational subunit and the performance target. Other research focuses on the processes of developing and using budgets: for example, the negotiation that is involved in setting budgets and modifying them after they are set. In the remainder of this paper, we use “budgeting” to refer to both the set of numbers and the process of arriving at those numbers [...]

3.4. Relacionamento Epistemológico dos Construtos

Dois modelos distintos podem representar as diferentes naturezas e direções dos relacionamentos epistemológicos entre os construtos e os indicadores. Para construtos unidimensionais os modelos podem ser divididos em modelos reflexivos e modelos formativos (Bisbe et al, 2007). Para construtos multidimensionais, os modelos podem ser latentes ou emergentes.

Nos modelos reflexivos, os indicadores são reflexos dos construtos inerentes e, por outro lado, nos modelos formativos os indicadores são aspectos constitutivos do construto. A figura 15 apresenta as principais distinções entre os modelos reflexivo e formativo com base em Bido (2013) e Jarvis, MacKenzie e Podsakoff (2003).

Critério	Modelo formativo	Modelo reflexivo
Direção da causalidade	Dos itens para o construto	Do construto para os itens
	Indicadores são características do construto	Indicadores são manifestações do construto
	Mudanças nos indicadores deveriam causar mudanças no construto	Mudanças nos indicadores não deveriam causar mudanças no construto
	Mudanças no construto não deveriam causar mudanças nos indicadores	Mudanças no construto deveriam causar mudanças nos indicadores
Intercambiabilidade dos indicadores	Indicadores não precisam ser intercambiáveis	Indicadores deveriam ser intercambiáveis
	Indicadores precisam não ter o conteúdo igual ou similar (não compartilhar um tema comum)	Indicadores deveriam ter o conteúdo igual ou similar (compartilhar um tema comum)
	Eliminando um indicador pode alterar o domínio conceitual do construto	Eliminando-se um indicador, não se altera o domínio conceitual do construto
Covariação entre os indicadores	Não é necessário que os indicadores tenham covariâncias entre si	É esperado que os indicadores se correlacionem
	A mudança em um indicador não, necessariamente, tem relação com a mudança nos demais indicadores	A mudança em um indicador está associada à mudança em outros indicadores
Rede nomológica dos indicadores	Pode diferir	Não deveria diferir
	Não é necessário que os indicadores tenham os mesmos antecedentes e consequentes	Os indicadores devem ter os mesmos antecedentes e consequentes

Figura 15. Diferenças entre o modelo formativo e o modelo reflexivo. Fonte: Baseado em Bido (2013) e Jarvis et al (2003)

Um construto multidimensional se refere à dimensões distintas que podem estar conectadas parcimoniosamente e significativamente a um conceito holístico. Os modelos latentes remetem a modelos de segunda ordem reflexivos, enquanto os modelos emergentes representam modelos de segunda ordem formativos.

O construto de uso do orçamento empresarial é um construto multidimensional baseado no referencial teórico. O construto apresenta um modelo reflexivo nas dimensões e um modelo emergente no construto (figura 16). Desse modo, as características capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade são formadoras e definidoras do uso facilitador (Adler & Borys, 1996). Essas características referem-se tanto ao uso coercitivo quanto ao facilitador, entretanto, no presente trabalho, o uso do orçamento no modelo estrutural foi aplicado por meio de instrumentos que caracterizam o uso facilitador

Figura 16. Modelo do construto do estilo de uso do orçamento empresarial

* Escala inversa; ** Instrumentos adicionados pelo autor.

O construto do nível de críticas ao orçamento empresarial é um construto multidimensional baseado em abordagens empíricas. Esse construto é determinado por um modelo reflexivo nas dimensões (primeira ordem) e um modelo latente no construto (segunda ordem), conforme figura 17. Dessa maneira, podem existir outras críticas ao orçamento empresarial que não constantes no modelo e as dimensões são reflexos dos construtos e não definidoras.

Figura 17. Modelo do construto do nível de críticas ao orçamento empresarial

Por fim, o construto de percepção de utilidade do orçamento empresarial é um construto unidimensional e empírico. Esse construto é determinado por um modelo reflexivo nas dimensões (primeira ordem) e um modelo latente no construto (segunda ordem), baseado em dimensões de Magner et al (1996) e Lu (2011). Foi realizada uma adaptação do modelo apresentado por Magner et al (1996), podendo existir outros instrumentos que refletem o construto percepção de utilidade. A figura 18 apresenta o modelo do construto da percepção de utilidade do orçamento empresarial.

Figura 18. Modelo do construto da percepção de utilidade do orçamento empresarial

3.5. Modelo Teórico

O modelo teórico foi construído para testar o impacto do estilo de uso do orçamento empresarial sobre o nível de críticas atribuídas ao artefato (figura 19). O efeito do uso do orçamento sobre o nível de críticas pode ser indireto através do construto percepção de utilidade.

Dessa maneira o modelo teórico está estruturado com base na estrutura de três construtos e três hipóteses. É válido destacar que as hipóteses formuladas, a serem discutidas na sequência, não possuem caráter preditivo, ou seja, atuam na tarefa de interpretar a influência do estilo de uso do orçamento pelo gerente sobre as percepções de críticas e de utilidade atribuídas ao artefato contábil.

Figura 19. Modelo Teórico da Pesquisa

O efeito direto visa verificar a influência do estilo de uso do orçamento empresarial através da percepção dos gerentes sobre a percepção de críticas atribuídas. Já o efeito indireto busca identificar essa influência através da relação indireta entre o uso do orçamento e a percepção de críticas, sendo a percepção de utilidade o construto do efeito indireto desse relacionamento. Poder-se-ia perguntar qual percepção dos gestores antecede a outra, por exemplo. Na presente dissertação considera-se que o gestor percebe o orçamento como útil ou não útil para a sua atividade e, por conseguinte critica ou não a ferramenta, o que é um argumento racionalmente plausível. No entanto, tomando por base estudos que focalizaram as críticas (Ekholm & Wallin, 2000; Bescos et al, 2004; Sponem, 2004; Libby & Lindsay, 2010), poder-se-ia dizer que o impacto indireto é menos significativo que o direto, tendo em vista que os construtos percepção de utilidade e nível de críticas podem não ser relacionados, o que vai de encontro com os estudos empíricos. Será dada maior ênfase nessas relações na seção das hipóteses. Pretendeu-se apenas justificar a importância de se considerar ambos os efeitos diretos e

indiretos, conforme alguns estudos relataram, os resultados podem ser conflitantes (Shields, Deng & Kato, 2000).

Cabe destacar que o efeito indireto não é sinônimo de efeito mediado, sendo esse último um caso especial de um efeito indireto. O efeito mediado exige um suporte teórico que explique que determinada variável é mediadora, o que não é requerido para o efeito indireto (Vieira, 2009). Assim, o uso do construto percepção de utilidade como componente do efeito indireto, apesar de não ter tido grande aprofundamento da literatura, será investigado no presente trabalho.

Covaleski et al (2003) apresentam alguns modelos que agrupam os trabalhos que utilizaram a psicologia para tratar o orçamento empresarial. No estágio 1, eles questionam se as práticas orçamentárias tinham realmente efeitos diretos sobre os estados mentais e comportamentos individuais, como forma de atender a uma preocupação de que práticas orçamentárias eficazes dependiam de como elas se relacionavam com as variáveis psicológicas nas organizações. Esses autores alertam para a dificuldade em conduzir pesquisas que tratam dos efeitos das práticas orçamentárias sobre variáveis não orçamentárias. Desse modo, quais variáveis das práticas orçamentárias afetam especificamente os estados mentais e comportamentos individuais, e como verificar sua interação, prever, testar e interpretar? Covaleski et al (2003) dizem que alguns desses estudos utilizaram uma série de variáveis dependentes que na verdade eram relacionadas umas as outras. Essa discussão permite compreender a dificuldade de se relacionar percepções de estados mentais com o modo como o gestor usa o orçamento. No entanto, existem estudos que fornecem um embasamento amplo sobre essas relações, que serão apresentados na seção seguinte, Hipóteses.

3.6. Hipóteses

A partir do modelo teórico apresentado na seção anterior, decorrem três hipóteses que serão discutidas na sequência. A hipótese 1 relaciona o estilo de uso do orçamento com o nível de críticas atribuídas ao artefato, indicando ao efeito direto. A hipótese 2 relaciona o estilo de uso do orçamento com a percepção de utilidade da ferramenta e a hipótese 3 relaciona a percepção de utilidade com o nível de críticas, compondo, dessa forma, o efeito indireto.

3.6.1. Estilo de uso do Orçamento e Percepção de Críticas

Hansen e Van der Stede (2004) e Sivalaban et al (2009) consideram que o nível de críticas atribuídas ao orçamento pode estar condicionado às funções que o orçamento desempenha na organização e nas unidades de negócio. Berland (2004) pondera que as críticas ao orçamento estão concentradas em alguns papéis do orçamento. Outros autores discutem que as críticas são em maior ou menor grau a depender do modo como o artefato é usado pelos gestores (Berland, 2004; Sponem, 2004; Horngren et al, 2006; Sponem & Lambert, 2010).

Foram identificados poucos trabalhos na literatura que tratassem empiricamente do uso do orçamento e o nível de críticas. Dentre esses trabalhos há o artigo de Berland (2004) a tese de Sponem (2004) e o trabalho de Sponem e Lambert (2010), e, diga-se de passagem, são autores com formação na escola francesa. Esses autores estudaram as críticas ao orçamento relacionadas ao uso baseado no *framework* de Simons (1995), em que determinam que o uso interativo (em detrimento ao uso diagnóstico) do orçamento está associado a um menor nível de críticas. Há estudos que consideram o uso diagnóstico e interativo do orçamento (Simons, 1995), correspondentes ao uso coercitivo e facilitador (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004), dentre os quais se destaca Naranjo-Gil e Hartmann (2006).

Bescos et al (2004), Sponem (2004) e Sponem e Lambert (2010) propuseram quatro construtos reflexivos das críticas ao orçamento: (i) efeito perverso; (ii) inadaptação ao ambiente; (iii) ritual; (iv) foco no curto prazo. Na sequência, serão trazidos estudos que identificaram o efeito de dimensões e características de uso do orçamento sobre essas críticas, e serão tecidos comentários dos resultados esperados em relação ao uso facilitador do orçamento.

Marginson e Ogden (2005) discutem que o orçamento não só é acusado por inibir a inovação ou aprendizado (Merchant, 1990; Hope & Fraser, 2003), mas também por criar vários comportamentos disfuncionais. Dentre os comportamentos, os autores destacam a manipulação de dados, tensão relacionada à função, conflitos interdepartamentais, *gaming*, foco no curto prazo, dentre outros.

Henri (2006) faz comparações sobre o uso diagnóstico e interativo (Simons, 1995) que podem ser extrapolados para o *framework* de Adler e Borys (1996) já que possuem certas similaridades. O uso diagnóstico é associado a canais altamente estruturados e fluxo de informações restritas, o que enfraquece comprometimento dos atores, tendo em vista que reforça as linhas de autoridade e responsabilidade. Henri aponta que como controle mecânico, o uso diagnóstico tem sido relacionado à geração de comportamentos disfuncionais.

Otley (1978) indica que o comportamento disfuncional é frequentemente causado pelo fato da informação fornecida pelo Sistema de Controle Gerencial não corresponder à complexidade dos fenômenos organizacionais. Hopwood (1972) argumenta como a informação contábil pode ser utilizada para minimizar os efeitos disfuncionais observados pelo uso do orçamento e aponta que o uso de um estilo mais flexível, com informação do orçamento sendo utilizada em conjunto com outras informações, e a preocupação com o longo prazo, tendem a gerar menores efeitos disfuncionais. E essas são algumas das características do estilo de uso facilitador do orçamento. Hansen et al (2003) indicam que a ênfase no cumprimento de metas fixas, a curto prazo de forma rígida, em comparação com um estilo mais flexível, onde alguns julgamentos subjetivos são exercidos, a efetividade no longo prazo (objetivos estratégicos), pode contribuir para o entendimento das críticas ao orçamento empresarial, dentre elas os comportamentos disfuncionais.

Hansen et al (2003) ponderam que uma das principais críticas ao orçamento empresarial proposta por Hope e Fraser (2003) é que o orçamento é ineficaz em ambientes incertos ou imprevisíveis. Bart (1988) argumenta que sempre haverá incerteza no ambiente de negócios, e, conseqüentemente, fazer previsões precisas pode ser problemático, ou seja, nunca podem ser válidas (Wallander, 1999). Assim, para que a crítica da incerteza no ambiente nunca seja válida, são requeridos dois elementos (Hansen et al, 2003). Primeiro, deve haver um alto nível de estabilidade operacional para o plano atender razoavelmente o período de um ano. Em segundo lugar, deve ter bons modelos preditivos que possam fornecer um padrão de desempenho razoável.

Marginson e Ogden (2005) dizem que uma forma de combater a inadaptação ao ambiente é tornar o sistema flexível, garantindo uma adaptação estratégica rápida à mudança em um ambiente incerto. Desse modo, as características de capacidade de reparo e flexibilidade tendem a minimizar os efeitos da incerteza, e ainda, a transparência interna e global do

sistema orçamentário, fornecem aprendizado aos gestores, o que pode acarretar em uma melhor tomada de decisões em um ambiente incerto.

O orçamento a depender da empresa e do gestor que o utiliza, pode ser compreendido como um ritual dentro da organização, ao tomar tempo para sua elaboração e agregar pouco valor à gestão. Samuelson (1986) relata que esse pode ser um dos papéis passivos do orçamento. Perez e Robson (1999) fizeram um estudo com uma empresa automobilística e constataram que o processo orçamentário era um ritual de controle e legitimidade, sem um envolvimento substantivo de gerentes, podendo impor padrões hierárquicos e responsabilidades na organização. Kugel (2011) relaciona a falta de adaptação ao ambiente por parte do orçamento, com o entendimento de que o orçamento anual tenha se tornado, acima de tudo, um ritual.

É possível depreender que o estilo de uso facilitador do orçamento pode reduzir a crítica do orçamento como ritual, tendo em vista que os gestores estão envolvidos no processo e o orçamento os permite entenderem o impacto das suas atividades nas respectivas áreas e sobre os objetivos organizacionais. Assim, o orçamento será percebido como uma ferramenta de alto valor para a gestão.

Por fim, o foco no curto prazo pode ser entendido de maneira segregada ou em conjunto com os comportamentos disfuncionais dos gestores (Van der Stede, 2000; Libby & Lindsay, 2010). Merchant (1990) trata que o foco no curto prazo é a orientação excessiva para o curto prazo por parte dos gestores e o concomitante desencorajamento de novas ideias que prometem melhores custos benefícios no longo prazo. Há controvérsias de que o foco no curto prazo seja de fato uma crítica, pois existem estudos que apontam que o foco no curto prazo pode simultaneamente contribuir para a agregação de valor no longo prazo, ou seja, não são excludentes (Van der Stede, 2000).

O foco no curto prazo pode estar relacionado à pressão exercida pelos gestores para o alcance das metas estabelecidas (Merchant, 1990). Tomando por base o conceito de Merchant (1990) acima, entende-se que o uso facilitador do orçamento conceitualmente é capaz de permitir o foco no curto prazo e no longo prazo, tendo em vista que ao mesmo tempo em que formaliza as metas para o curto prazo, traz a possibilidade de reparos, a flexibilidade e a transparência do sistema, proporcionando um foco no longo prazo. Assim, no estilo de uso facilitador, o

orçamento está aberto à existência de novas oportunidades ou mesmo melhorias, fornece aos usuários visibilidade das atividades internas e globais e valoriza modificações, que são vistas tanto como riscos, quanto oportunidade de aprendizado.

A partir da explanação acerca do impacto atenuador do estilo de uso facilitador do orçamento sobre as críticas à ferramenta, pode-se elaborar a hipótese 1 (H1): *O estilo de uso facilitador do orçamento empresarial influencia negativamente a percepção dos gerentes quanto ao nível de críticas atribuídas ao artefato.*

3.6.2. Estilo de uso do Orçamento e Percepção de Utilidade

Libby e Lindsay (2010) consideram que as diferenças de percepção de valor em relação ao orçamento (*budget value*) podem estar associadas ao modo como o orçamento é desenvolvido e usado pelas organizações. Além do mais, alguns autores consideram que os sistemas de controle gerencial tem impacto sobre a atitude dos gestores e empregados (Kenis, 1979; Merchant, 1981; Adler & Borys, 1996), dentre as atitudes, a percepção de utilidade.

Magner et al (1996) propõem um modelo em que a participação dos subordinados no processo orçamentário impacta a qualidade do orçamento e, por conseguinte, influencia positivamente a utilidade do artefato. A participação pode estar relacionada às características capacidade de reparo e flexibilidade, ou seja, pode-se dizer que o uso facilitador do orçamento influencia positivamente a utilidade do artefato. Kenis (1979) ainda discute que a dimensão clareza do orçamento, além da participação, acarreta em maior percepção de utilidade, o que vai de encontro com as características do uso facilitador de transparência interna e transparência global.

Chapman e Kihn (2009) propõem que uma melhor percepção de sucesso do sistema (percepção de utilidade) decorre do tipo de uso do sistema de controle gerencial (no caso, do orçamento empresarial), seguindo por base o *framework* de Adler e Borys (1996) e Ahrens e Chapman (2004). Esses autores apontam que o uso facilitador (em contraponto ao coercitivo) cujas características são reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade, está positivamente relacionado ao sucesso percebido do sistema. Kenis (1979) estudou o impacto de diversas dimensões do orçamento (participação, dificuldade, etc.) sobre a atitude

relacionada ao artefato. Merchant (1981) relaciona o uso do orçamento (administrativo e interpessoal) às dimensões, assim como Kenis (1979), à percepção de utilidade, por parte dos empregados.

Chapman e Kihn (2009) determinam que o uso facilitador possivelmente reduz significativamente a resistência e outras atividades disruptivas de uma abordagem coercitiva, focando no aprendizado, desenvolvendo um entendimento e compreensão mútua e trabalhando no desenvolvimento de objetivos flexíveis que representam um ambiente social complexo.

De maneira geral, segundo Chapman e Kihn (2009) e Wouters e Wilderom (2008), a atitude dos gestores depende do tipo de formalização a que são confrontados, sugerindo que o tipo de formalização facilitadora tem menor tendência a promover padrões de resistência, facilitando a realização das tarefas por parte dos gestores, impactando positivamente na atitude dos mesmos (ou percepção de sucesso do sistema). Vandebosch (1999) discute que se os sistemas de controle em geral, facilitam a melhoria do entendimento, legitimam as decisões e tem a habilidade de focar a atenção organizacional – características do uso facilitador – são percebidos como mais úteis.

Portanto, é possível estabelecer a seguinte hipótese de pesquisa (H2): *O estilo de uso facilitador do orçamento empresarial influencia positivamente a percepção dos gerentes quanto à utilidade do artefato.*

3.6.3. Percepção de Utilidade e Percepção de Críticas

A terceira hipótese que será investigada na presente dissertação objetiva capturar o efeito da percepção de utilidade do orçamento sobre o nível de críticas por parte dos gerentes da organização pesquisada.

Alguns autores estudaram as críticas em relação ao uso do orçamento e questionaram se os mesmos eram ainda úteis frente às críticas (Ahmad et al, 2003). Outro trabalho questionou se o orçamento anual estava realmente “morto” (Ekholm & Wallin, 2000). Um estudo recente

investigou ambas as variáveis – nível de críticas e percepção de utilidade – e determinou que apesar das críticas o orçamento ainda é útil para as organizações (Libby & Lindsay, 2010). E ainda apontou que as premissas e críticas propostas por Hope e Fraser (2003) são exageradas e colocam em questionamento sua aplicabilidade para as organizações estudadas (Libby & Lindsay, 2010).

É importante destacar mais uma vez que a hipótese 3 foi elaborada como uma contribuição do presente trabalho na investigação da influência do uso facilitador do orçamento sobre o nível de críticas, tendo em vista que não se identificou trabalhos que discutissem esse modelo indireto. Poder-se-ia argumentar, porque a percepção de utilidade do orçamento precede a percepção de críticas, tendo em vista que ambas são percepções e não se sabe exatamente que percepção é formada primeiro na mente do gestor. Covaleski et al (2003) alertam para a complexidade de se considerar as relações de dependência e independência entre os estados mentais.

Desse modo, entende-se que o impacto da percepção de utilidade sobre o nível de críticas, é uma relação racionalmente plausível, inicialmente o orçamento é percebido ou não como útil pelos gerentes, e como consequência esses criticam o orçamento empresarial. O efeito indireto, diferentemente do mediado, não exige a comparação do modelo antes e depois, indicando que o efeito indireto pode ser significativo mesmo quando não existe evidência para um efeito total significativo (Vieira, 2009).

As críticas estão relacionadas às limitações percebidas pelos gerentes acerca do processo orçamentário na empresa. Por isso que se diz que são esperados resultados contrários, ou seja, quanto maior a percepção de utilidade, menor o nível de críticas.

Logo, pode-se destacar H3: *A percepção de utilidade influencia negativamente o nível de críticas ao orçamento.*

4. METODOLOGIA E PLANEJAMENTO DA PESQUISA

Esse capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada para o desenvolvimento da presente dissertação. A metodologia pode ser entendida como uma abordagem geral para estudar tópicos de pesquisa (Ahrens & Chapman, 2006). Ela começa com o posicionamento ontológico do problema, a maneira de especificar a coleta e o tratamento de dados, o respondente e a sua análise e discussão.

Foram desenhados dois diferentes métodos de coleta de dados como forma de obter uma análise ampla das hipóteses expostas no capítulo do Modelo Teórico da pesquisa. Inicialmente foram realizadas nove entrevistas com gerentes de diversas áreas dentro do grupo, sendo uma delas com a gerente de orçamento. A análise qualitativa permitiu uma melhor compreensão dos resultados obtidos através do questionário eletrônico (Apêndice 3), e ainda a interpretação de discussões que não são aprofundadas pelo *survey*. Além disso, foi enviado um questionário eletrônico a cargos de gerência dentro do grupo, como forma de obter percepções dos gerentes com maior amplitude, trazendo uma perspectiva mais quantitativa.

Quando a pesquisa emprega o nível de análise através do indivíduo, o pesquisador deve considerar múltiplos respondentes na unidade organizacional (Van der Stede, Young & Chen, 2005). Fazer a pesquisa com apenas um respondente torna fraca a validade do estudo, pois um indivíduo, razoavelmente e normalmente, não pode refletir as crenças de toda organização (Young, 1996). Ou seja, capturar a visão de apenas um indivíduo na empresa não significa capturar a visão da organização. Inúmeros estudos sobre orçamento e controle gerencial realizaram pesquisas com um grupo de indivíduos dentro de várias organizações (Seiler & Bartlett, 1982; Merchant, 1984; Rockness & Shields, 1988) ou dentro uma única organização (Brownell & Hirst, 1986; Chow, Kato & Merchant, 1996).

O *survey* é uma metodologia de pesquisa amplamente utilizada no campo das pesquisas em contabilidade gerencial, mas que ainda tem sofrido muitas críticas por parte da literatura. Van der Stede et al (2005) destacam que, a característica chave da metodologia não é a metodologia em si, mas como ela é desenvolvida. A qualidade dos dados coletados por *survey*

em contabilidade gerencial é tão fraco quanto mais fraco o elo no processo de coleta dos dados (Van der Stede et al, 2005, p. 678)¹¹.

O *survey single entity* consiste em um levantamento realizado apenas com uma organização. A escolha dessa metodologia decorreu da importância de se estudar os fenômenos complexos de maneira mais profunda e a lógica de um único contexto organizacional para tratar diferentes aspectos do orçamento em uma organização.

Mangione (1995, pp. 2-3) destaca características da controvérsia inerente a *surveys* realizados por e-mail:

O mundo está cheio de exemplos de pesquisas de e-mail de má qualidade. Pesquisas por correio são sedutoras em sua aparente simplicidade - escrever algumas perguntas, reproduzi-las, endereçá-las a respondentes, esperar os retornos chegarem, em seguida, analisar as respostas. Qualquer processo de pesquisa, no entanto, que contém muitos passos significativos precisam ser cuidadosamente considerados e executados em uma sequência específica. Sem saber quais são as etapas, deixa você vulnerável para produzir um produto de má qualidade. Existem muitas razões para que as pessoas fossem empurradas para fazer um trabalho de má qualidade. Certamente, a pressão do tempo é um dos motivos, mas talvez a maior causa seja a ignorância - sem saber as consequências negativas de uma decisão.

Por se tratar de uma única empresa, com o entendimento comum da cultura e rotina da organização, a abordagem proporciona os dados desejados. Para o estudo de campo, foi elaborado um protocolo de ética (apêndice 1) com o objetivo de apresentar o escopo da pesquisa aos responsáveis da empresa, os procedimentos de coleta de dados, no caso entrevistas e questionário, o cronograma de desenvolvimento da pesquisa, assim como os aspectos éticos relacionados aos procedimentos de coleta de dados. Além disso, procurou-se estabelecer o envio de um relatório executivo para a empresa ao final da pesquisa, como uma forma de *feedback* e agradecimento. Por fim, foram oferecidas algumas bolsas de cursos e descontos como forma de motivação para aqueles gestores que participaram da pesquisa. Esse protocolo de ética foi assinado pelos pesquisadores e empresa, firmando os compromissos estabelecidos.

Especificamente para as entrevistas, foi elaborado um termo de confidencialidade que foi firmado entre pesquisadores e cada um dos entrevistados, garantindo ao entrevistado o tratamento ético das informações fornecidas.

¹¹ The quality of survey data in management accounting is as weak as the weakest link in the survey data collection process.

Serão apresentados na sequência a caracterização da empresa objeto do estudo, os aspectos relacionados às entrevistas e ao questionário eletrônico (*survey*). Pretende-se estruturar o *survey* de acordo com o método de desenho total da pesquisa (TDM – *Total Design Method*) de acordo com Dillman (2007), que trata sobre o desenho do *survey* em três partes: redação das questões, construção do *survey* e implementação do *survey*. Após a explanação sucinta do TDM serão apresentados os métodos de análise dos dados a serem aplicados no presente estudo, que serão a análise descritiva dos dados coletadas e a técnica multivariada de Modelagem de Equações Estruturais, a fim de buscar indícios para as hipóteses apresentadas no capítulo 3 (Modelo Teórico da Pesquisa e Hipóteses).

4.1. Caracterização da empresa

A organização pesquisada atua no setor elétrico e tem ações cotadas na bolsa de valores. Na presente dissertação a empresa será denominada através do nome fictício Energia S.A.

A Energia S.A. é um grupo de empresas atuante no setor elétrico brasileiro em vários negócios. Cabe destacar que o ambiente setorial é regulado por organizações que buscam garantir a continuidade e a qualidade da prestação do serviço. Dentre os órgãos regulamentadores está a ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica), subordinada ao Ministério de Minas e Energia. Além disso, existem entidades relevantes como a EPE (Empresa de Pesquisa Energética), o ONS (Operador Nacional do Sistema) e a CCEE (Câmara de Comercialização de Energia Elétrica). Existem diversas regras a serem cumpridas pelas empresas atuantes do setor e essa regulamentação impõe formas de negociação de energia, qualidade da prestação dos serviços, valores de tarifas, dentre outras.

A Energia S.A foi constituída em seu estado de origem com a finalidade de desenvolver uma infraestrutura que permitisse o desenvolvimento econômico regional. Ao longo do tempo, ampliou suas atividades e passou a prestar diversos serviços, a partir de oportunidades identificadas no mercado. Ao longo de sua história, mudou sua constituição societária e se tornou um grupo com múltiplas empresas e negócios.

Atualmente, o Grupo Energia S.A., com ações cotadas em mercados de capitais, é reconhecido nacional e internacionalmente pelo relacionamento com investidores e outros públicos, além do foco em sustentabilidade. Quanto à utilização de modelos de suporte à gestão, a Energia S.A. utiliza modelos baseados nas normas ISO da Série 9000 e 14000 e no modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade — FNQ, o que fornece indícios para a existência de excelência na gestão.

A estrutura de governança do Grupo Energia S.A. é composta pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. Existem diversos Comitês ligados ao Conselho de Administração, abrangendo funções como estratégia, finanças, auditoria, riscos, recursos humanos e governança corporativa. O Conselho de Administração é o órgão de deliberação máximo na estrutura de governança e dentre suas funções está a aprovação do orçamento anual.

A Diretoria Executiva, por sua vez, é composta pela Presidência e por várias Diretorias abrangendo: a Vice-Presidência; funções corporativas como finanças e relações com investidores, gestão empresarial, jurídicas, relações institucionais e comunicação; a gestão específica dos grandes e principais negócios do Grupo; a gestão comercial; e, seu crescimento, determinado pelo planejamento dos acionistas. Existem, ainda, vários Comitês ligados à Diretoria, com destaque para os de Controle e Gestão e de Planejamento Econômico-Financeiro, envolvidos no orçamento: o primeiro, em suas diretrizes e premissas, e o segundo, na agenda do processo e nos aspectos técnicos específicos das projeções econômico-financeiras.

Cabe destacar que o orçamento empresarial é uma atividade a cargo da Gerência de Planejamento Corporativo e Orçamento, subordinada à Diretoria de Finanças e Relações com Investidores. A hierarquia de cargos dentro da empresa abrange o Conselho e seus Comitês, as Diretorias e seus Comitês, Superintendências e Gerências. Outro ponto de destaque é que a administração da empresa, além da estrutura hierárquica, possui a gestão baseada em grandes processos, que envolvem diferentes diretorias, o que compõem uma estrutura matricial. A figura 20 representa a estrutura de governança.

Figura 20. Estrutura Organizacional Energia S.A.

A partir da explanação feita sobre a empresa e sobre o setor elétrico, é importante mencionar os critérios levados em consideração para a escolha dessa companhia. Primeiramente, como já mencionado, a Energia S.A. tem processos de gestão reconhecidos em prêmios de qualidade, e dentre os processos de gestão está o orçamento empresarial. Foi percebido através das conversas iniciais com a gerente orçamentária de que o orçamento consiste em um importante instrumento de gestão e, além disso, foram percebidos aspectos que condicionam a forma de estabelecimento do orçamento, características que estão bastante próximas ao denominado orçamento tradicional.

Outro fator de destaque é que nas conversas iniciais foi percebido que o processo orçamentário estaria sofrendo fortes mudanças no presente ciclo, mudanças referentes ao redesenho do processo, em suas grandes linhas, etapas e prazos, o que chamou a atenção e motivou ainda mais o pesquisador. O processo redesenhado contemplaria diferenças significativas em relação ao anterior, com destaque para:

- A criação de grandes entregas documentais à Alta Administração ao longo do tempo, discutidas com a mesma em profundidade e, não apenas, no momento de aprovar a peça orçamentária, ao término do ano;

- A melhoria significativa da governança do processo, com a participação mais intensa de comitês da Diretoria e do Conselho; e,
- A melhor instrumentalização do processo, abrangendo a revisão em profundidade de modelos de análise, a criação de site para acompanhamento do planejamento orçamentário pelo diretor de finanças e melhorias expressivas no sistema de documentação.

Além do mais, a Energia S.A. é uma sociedade de grande porte a qual possui diversos cargos em nível de gerência. Isso poderia permitir a realização de uma pesquisa mais ampla e a obtenção de certo número de questionários que viabilizassem o *survey*. E pela complexidade da empresa e dos processos relacionados se percebeu um campo altamente fértil para a realização da pesquisa de campo.

Por fim, a disponibilidade dos profissionais dentro da empresa, que receberam a solicitação de apoio à pesquisa acadêmica, e que viabilizaram a realização da pesquisa de campo. Foi obtido acesso à empresa tendo em vista o interesse contínuo da mesma em aprimorar seus processos de gestão e ainda pelo papel social que cumpre juntamente com as Universidades e Centros de Pesquisa.

4.2. Entrevistas

As entrevistas foram realizadas com gerentes da área financeira e de outras áreas da empresa com o objetivo de capturar informações sobre do processo orçamentário e da percepção desses gestores acerca do uso do orçamento, percepção de críticas e de utilidade do artefato. O roteiro semiestruturado está apresentado no apêndice 2 da dissertação, e foi elaborado de acordo com a literatura presente no trabalho (figura 21). A figura 22 apresenta a dinâmica das entrevistas. As entrevistas foram gravadas e foram tratadas de acordo com o termo de confidencialidade da pesquisa, abordando o sigilo e o tratamento das informações.

Assunto	Fonte
Caracterização do entrevistado	-
Processo Orçamentário	Hansen e Van der Stede (2004), Sponem (2004), Espejo (2008), Frezatti (2009), Lunkes (2010), Sponem e Lambert (2010)
Uso do orçamento empresarial	Adler e Borys (1996), Ahrens e Chapman (2004), Chapman e Kihn (2009)
Percepção de Utilidade e de Críticas ao Orçamento	Ekholm e Wallin (2000), Bescos et al (2004), Sponem (2004), Chapman e Kihn (2009), Libby e Lindsay (2010), Sponem e Lambert (2010), Lu, (2011)

Figura 21. Roteiro Semiestruturado: Assuntos e respectivas fontes

Figura 22. Dinâmica das Entrevistas

Foi realizado um total de 9 entrevistas com a duração média de 1 hora cada, com gerentes que possuem interface com o processo orçamentário, em se tratando do planejamento e do controle (provedores, usuários e ambos). Os gerentes entrevistados foram definidos juntamente com a gerente de orçamento, visando entrevistar gestores importantes para o processo orçamentário. Os gerentes entrevistados eram subordinados às seguintes funções corporativas: Financeira (3), Negócios (3), Gestão Empresarial (1), e Comercial (2).

O objetivo das entrevistas é trazer uma compreensão mais profunda sobre o processo orçamentário na empresa, de modo a capturar as percepções dos gestores da área financeira responsáveis pelo processo orçamentário e de gestores de outras áreas. Através das entrevistas foi possível colher informações qualitativas que agregaram às percepções coletadas pelo questionário eletrônico, como, por exemplo, alterações no processo orçamentário e a composição do orçamento dentro do Sistema de Controle Gerencial da empresa.

4.3. Questionário

A primeira parte dessa seção busca discutir o tipo de informação a ser coletada, a decisão da estrutura das questões e da atenção à problemas de escrita, ou seja, à elaboração das questões. O segundo tópico aborda a ordenação das questões, definição dos respondentes e do pré-teste, a que se denomina construção do *survey*. A terceira parte trata da preparação das cartas, dos questionários, do e-mail e da condução dos *follow-ups*, ou seja, a implementação do *survey*.

O questionário eletrônico buscou trazer através de instrumentos quantitativos, as percepções dos gerentes quanto ao uso, a utilidade e as críticas ao orçamento. O questionário foi aplicado a um número maior de gerentes, cujas informações serão utilizadas para a construção do modelo estrutural, e o consequente teste das hipóteses de pesquisa.

4.3.1. Redação das questões

Dillman (2007) chama a atenção para diversos aspectos a serem analisados ao se elaborar as questões para o instrumento de coleta. O objetivo é desenvolver perguntas que todo respondente potencial seja capaz de interpretar da mesma maneira, e ao mesmo tempo estar apto a responder de modo acurado (Dillman, 2007).

Dillman (2007) determina alguns critérios para cada questão de pesquisa. A questão realmente requer uma resposta? Até que ponto os respondentes em potencial já tem uma resposta exata, pronta para a questão a que estão sendo expostos? As pessoas são capazes de relatar com precisão comportamentos passados? O respondente realmente está interessado em revelar a informação solicitada? O respondente irá se sentir motivado a responder cada questão? O entendimento do entrevistado das categorias de resposta é influenciado apenas pelas palavras ou outros fatores? As informações estão sendo coletadas por mais de uma maneira? Por mais que os instrumentos utilizados já tivessem sido utilizados e validados em outras pesquisas, a reflexão sobre essas questões propostas por Dillman (2007) ainda é importante.

Grande parte das questões do questionário são perguntas fechadas com categorias de escala *likert* de 5 pontos (discordo totalmente, discordo parcialmente, não concordo nem discordo, concordo parcialmente, concordo totalmente). O perfil do respondente foi composto por questões abertas, fechadas e parcialmente fechadas tanto numéricas quanto categóricas. A figura 23 apresenta os instrumentos utilizados, suas respectivas fontes e a caracterização das questões.

Os instrumentos de pesquisa foram aplicados em pesquisas em língua inglesa (Chapman & Kihn, 2009; Swieringa & Moncur, 1975; Magner et al, 1996) e francesa (Sponem & Lambert, 2010; Bescos et al, 2004). Portanto, as questões foram submetidas a uma tradução inicial do próprio autor da dissertação e na sequência foram submetidos a revisões de profissionais, e, finalmente, a mais uma revisão. A figura 24 apresenta as traduções dos instrumentos para os construtos da pesquisa, colocados na versão final do questionário após o teste piloto. É feita a divisão por construtos, indicadores, siglas e as perguntas. Esse quadro permite a compreensão e interpretação do modelo estrutural presente no capítulo de análise dos dados. Foram incluídos dois indicadores, um para capacidade de reparo e outro para flexibilidade, elaborado pelo autor de acordo com a literatura sobre uso do orçamento empresarial.

Construto	Indicadores	Referências	Número de Itens Relacionados	Escala
Uso do orçamento empresarial	Capacidade de Reparo; Transparência Interna; Transparência Global; Flexibilidade	Adaptado de Chapman e Kihn (2009)	16	Likert 5 pontos
Percepção de Utilidade	Percepção de Utilidade; Percepção de Relevância	Adaptado de Swieringa e Moncur (1975); Magner et al (1996)	5	Likert 5 pontos
Críticas	Efeito Perverso; Inadaptação ao ambiente; Ritual; Curto Prazo	Sponem e Lambert (2010); Bescos et al (2004)	11	Likert 5 pontos
Perfil do respondente	Cargo/Função; Experiência; grau de instrução; formação específica; sexo; idade	-	9	Nominal

Figura 23. Construtos e seus respectivos indicadores de mensuração

O instrumento utilizado na dissertação para capturar a percepção de uso do orçamento pelos gerentes foi validado inicialmente através de definições do referencial teórico, posteriormente filtrado através de um teste piloto com uma amostra de profissionais, para obter sua visão quanto à clareza e o foco das questões (Chapman & Kihn, 2009).

Construtos	Indicadores	Perguntas
Nível de críticas ao orçamento empresarial	Efeito perverso	<ul style="list-style-type: none"> - O orçamento induz a comportamentos que não estão essencialmente alinhados aos objetivos organizacionais. - O orçamento provoca comportamentos conservadores. - O orçamento desestimula a cooperação entre as pessoas e as áreas.
	Inadaptação ao ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - O orçamento não é aplicável em um ambiente de grande incerteza. - O orçamento engessa as atividades desempenhadas dentro da organização. - O orçamento propõe uma cultura de controle ao invés de uma cultura de envolvimento das pessoas. - O orçamento impede inovações em processos e produtos.
	Ritual	<ul style="list-style-type: none"> - O orçamento é essencialmente um ritual. - O orçamento leva muito tempo para ser elaborado e gera um baixo retorno para gestão.
	Curto prazo	<ul style="list-style-type: none"> - O orçamento reflete uma predominância do curto prazo, em detrimento do longo prazo. - O orçamento é elaborado em um horizonte anual, o que não está de acordo com ciclo de atividades do negócio.
Uso facilitador do orçamento empresarial	Capacidade de Reparo	<ul style="list-style-type: none"> - Eu atualizo facilmente os dados inseridos no plano orçamentário, a depender das necessidades da minha área ou da empresa. - Eu obtenho acesso a informação detalhada para investigar desvios no orçamento. - Em certas situações, alterações nas estimativas do plano orçamentário são aceitáveis na gerência.**
	Transparência Interna	<ul style="list-style-type: none"> - O processo orçamentário ajuda a tornar transparentes as atividades da gerência. - O processo orçamentário aumenta meu conhecimento da operação relacionada à gerência. - O processo orçamentário aumenta meu entendimento do que direciona os níveis de receita e gastos. - O processo orçamentário aumenta meu conhecimento sobre como a gerência funciona.
	Transparência Global	<ul style="list-style-type: none"> - O processo orçamentário ajuda a comunicar a estratégia da gerência. - O processo orçamentário sinaliza áreas onde talvez seja necessário alterar a estratégia. - O processo orçamentário ajuda o pessoal da gerência a entender o contexto organizacional em que estão trabalhando. - Eu analiso a informação do orçamento focando em alternativas para melhorar as operações sob meu controle. - Eu frequentemente penso em novas maneiras de fazer as coisas durante o processo orçamentário. - Nosso processo orçamentário objetiva gerar fluxos de informações estratégicas entre diretores, superintendentes e gerentes.
	Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Eu só posso realizar gastos que foram previstos no orçamento.* - Discussões durante o processo orçamentário focam em garantir aderência estrita a premissas e planos de ação pré-estabelecidos.* - Alterações nas metas relacionadas ao plano orçamentário podem indicar oportunidades e ameaças para a gerência.**
Percepção de utilidade	Utilidade	<ul style="list-style-type: none"> - O orçamento me permite gerenciar melhor a minha gerência. - O orçamento me permite manter e aprimorar o meu desempenho como gerente.
	Relevância	<ul style="list-style-type: none"> - O orçamento me permite estar sempre ciente sobre o que é necessário para obter um bom desempenho no meu trabalho. - O orçamento me fornece informações adequadas para otimizar as decisões e cumprir meus objetivos de desempenho. - O orçamento me torna apto a obter informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões.

Figura 24. Construtos, indicadores e instrumentos a serem utilizados no survey.

* Remetem a escala inversa. ** Perguntas elaboradas pelo autor.

Alguns instrumentos foram incluídos para capturar a percepção do uso interativo conforme desenvolvido por Abernethy e Brownell (1999) (Chapman & Kihn, 2009). O instrumento para capturar as críticas ao orçamento já foram utilizadas e validadas em trabalhos empíricos (Bescos et al, 2004; Sponem & Lambert, 2010). Os instrumentos de percepção de utilidade foram válidos em Swieringa e Moncur (1975), Merchant (1981), Magner et al (1996) e Lu (2011) e foram adaptados no trabalho para capturar a utilidade e a relevância. No entanto, mesmo que os instrumentos da pesquisa já tivessem sido usados e validados em outros estudos, o pré-teste ainda é necessário (Van der Stede et al, 2005).

4.3.2. Construção do *survey*

4.3.2.1. População da Pesquisa

O público-alvo da pesquisa são os gerentes da Energia S.A., tendo em vista que eles potencialmente gerenciam suas atividades com o orçamento, e são cobrados pela diretoria quanto aos resultados. Pode-se dizer que esses gestores estão no meio do processo de gestão, pois ao mesmo tempo em que prestam contas aos seus superiores (responsabilidades), possuem gestores que reportam diretamente a eles (autoridade).

Foi levantada com a gerência de orçamento a população dos gerentes aos quais seria enviado o questionário eletrônico. A gerência de orçamento determinou que o público-alvo da pesquisa fosse os gerentes e superintendentes da empresa, compondo uma população de aproximadamente 180 gestores.

A amostra coletada a partir do questionário eletrônico foi de 72 gestores, remetendo a um índice de resposta de 40% o que é considerado bastante alto nas pesquisas acadêmicas. Pode-se dizer que a amostra é representativa da população e que abrange diversas áreas da organização, no entanto a amostra não pode ser considerada probabilística, e sim não aleatória, intencional e por acessibilidade (Martins & Theóphilo, 2007).

Van der Stede et al (2005) aponta que em pesquisas em controle gerencial os pesquisadores não se podem dar ao luxo de obter amostras probabilísticas, sendo que a maioria dos artigos

utiliza amostra por conveniência. Alguns trabalhos utilizaram amostras semelhantes e aplicaram técnicas de análise dos dados similares (Magner et al, 1996; Van der Stede et al, 2005).

4.3.2.2. Pré-teste

O pré-teste é importante para as pesquisas por e-mail, porque não existem entrevistadores para reportar problemas em questões e no próprio instrumento. E tem por objetivo entender a clareza das perguntas, a possibilidade das respostas e a adequação de possíveis respostas. Dillman (2007) recomenda submeter os questionários para a análise por três grupos: colegas, potenciais respondentes e usuários dos dados.

Na presente pesquisa o pré-teste foi aplicado em duas etapas. A primeira etapa ocorreu com um profissional da área financeira responsável pelo orçamento em uma empresa de autopeças e com três acadêmicos do curso de Doutorado da FEA/USP, tendo em vista que alguns desses já tiveram certa experiência ocupando cargo de gerência em organizações. A segunda etapa foi realizada dentro da Energia S.A. com quatro gerentes que foram entrevistados, sendo um desses a gerente orçamentária, dois gestores da área operacional e uma gestora da área de gestão empresarial.

Foram realizadas mudanças na forma de escrita das questões, visando propiciar um melhor entendimento por parte dos gestores e uma melhor apresentação do próprio questionário, ou seja, para que o mesmo fosse convidativo para obter respostas. Na realidade não foram trabalhados os construtos e indicadores, pois os mesmos já haviam sido validados em pesquisas acadêmicas anteriores. Apenas foram feitos ajustes de customização de ambiente e língua. Foram feitos ajustes da estrutura das questões, objetivando uma melhor compreensão, e o autor adicionou dois instrumentos, um para a variável latente flexibilidade e outro para a variável latente capacidade de reparo, ambos do construto uso do orçamento empresarial, que talvez pudessem contribuir para a formação desse construto. O questionário final enviado aos gerentes da empresa Energia S.A. está no apêndice 3.

4.3.3. Implementação do *survey*

O questionário em si é apenas um elemento de uma pesquisa, no entanto, não é o fator preponderante para obtenção de respostas em pesquisas por e-mail. Nesse sentido, deve-se atentar para os procedimentos relacionados ao processo de comunicação e à implementação do *survey* (Dillman, 2007).

Tomaksovic-Devey, Leiter, e Thompson (1994) discutem a não resposta em pesquisas em nível organizacional em função da autoridade (posição que o respondente ocupa dentro da organização), capacidade (acesso do respondente à informação e conhecimento a que estão sendo questionados) e motivação (propensão do respondente a revelar a informação sobre a organização).

Van der Stede et al (2005, p. 673) destacam que:

Em outras palavras, autoridade, capacidade e motivação para responder são afetadas pelas características da organização (ex. propriedade, tamanho, diversificação, descentralização), características da pesquisa (ex. tipo de informação perguntada) e, claro, características individuais do respondente (ex. ônus do tempo, atitude em relação à pesquisa).

Como a presente pesquisa será realizada com uma única empresa, dada a distribuição da população, espera-se que a não resposta decorra de características da pesquisa e de características do respondente, apenas. Além do mais, o apoio da diretoria de finanças é um fator importante para o aumento do índice de respostas. Quanto às barreiras relacionadas às características da pesquisa, entende-se que a estruturação de um questionário sucinto e de perguntas que se baseiam em percepções dos gestores possam ser fatores que podem também aumentar o índice de resposta.

O questionário foi enviado aos gestores pela Gerência de Orçamento da Energia S.A. a qual caracterizou a importância da pesquisa para a formação do conhecimento, bem como para própria empresa. Foi realizado um primeiro envio para todos os gerentes, com uma carta de explicação da pesquisa, dos objetivos e do tratamento dos dados, que se encontra no apêndice 4. Após uma semana, foi encaminhado novamente um novo e-mail, agora para os não respondentes, estendendo o prazo da pesquisa por mais 3 dias, para que os mesmos pudessem responder (apêndice 4). A coleta foi realizada no início do mês de Novembro de 2013, ou

seja, em pleno período em que o orçamento estava sendo desenvolvido pela organização referente ao ano subsequente. A partir de então a coleta foi encerrada, e foi encaminhado um e-mail aos gerentes respondentes, agradecendo pelo apoio e ainda fornecendo informações sobre os procedimentos de análise dos dados e posterior apresentação do trabalho à empresa (apêndice 4).

O instrumento de coleta foi desenvolvido no *site* do *Survey Monkey* e disponibilizado aos gerentes por meio de um link via *web*.

4.4. Métodos de análise dos dados

Para a presente dissertação serão aplicadas técnicas estatísticas de análise, como frequências, médias, moda, desvio padrão, para apresentar os dados coletados por meio do questionário eletrônico, tanto a qualificação do entrevistado, como as suas percepções de uso, utilidade e de críticas ao orçamento. Além do mais, foi aplicada a técnica multivariada de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) para o teste do modelo teórico proposto na pesquisa e discussão das hipóteses de pesquisa. Para a análise estatística foram utilizados os *softwares Microsoft Excel* e *SPSS* e para a modelagem de equações estruturais o *software SmartPLS 2.0*.

A técnica de Modelagem de Equações Estruturais busca explicar o relacionamento entre múltiplas variáveis que são vistas como dependentes e independentes ao mesmo tempo. Será utilizada a Modelagem de Equações Estruturais baseada em componentes (*Partial Least Squares Path Modeling*, cuja sigla é PLS-PM), conforme figura 25.

O uso de Modelagem de Equações estruturais em pesquisas de controle gerencial tem ocorrido com mais frequência, visando superar algumas das limitações das técnicas estatísticas tradicionais (Smith & Langfield-Smith, 2004). É considerado particularmente útil para análise de variáveis independentes em relacionamentos de dependência, além de ser utilizada para analisar os impactos diretos e indiretos. Além disso, tem a capacidade de trabalhar com amostras pequenas (Chin & Newsted, 1999; Cintra, 2011) o que é importante para pesquisas em controle gerencial (Smith & Langfield-Smith, 2004). A técnica de MEE-PLS tem certas restrições, assim como qualquer outra técnica estatística, mas essas limitações não afetam em essência as análises do presente trabalho.

A técnica de MEE envolve a análise de dois modelos, o modelo de mensuração e o modelo estrutural. O modelo de mensuração busca especificar os indicadores para cada construto e viabilizar a avaliação de validade dos construtos, enquanto o modelo estrutural é o conjunto de relações de dependência conectando os construtos do modelo (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009). Enfim, o modelo de mensuração é o modelo apresentado no modelo teórico, com os devidos indicadores para as variáveis latentes e os tipos de formação, reflexivos ou formativos. O modelo estrutural está mais relacionado ao teste das hipóteses de pesquisa, testando estatisticamente as relações entre os construtos, uso facilitador do orçamento, percepção de utilidade e nível de críticas.

SIGLA	DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICAS
MEE ↓	Modelagem de equações estruturais	Ferramenta de análise variada de segunda geração, que combina aspectos da regressão linear múltipla e da análise de fatores comuns Combina teoria e dados (construção da teoria) Incorpora variáveis teóricas (não-observáveis) e variáveis empíricas (observáveis) na análise Confronta a teoria com os dados (teste de hipótese) Considera os erros de mensuração
PLS ↓	<i>Partial Least Squares</i>	Método de estimação de modelo estrutural baseado em variâncias
PLS-PM ↓	<i>Partial Least Squares-Path Modeling</i>	Método de estimação PLS aplicado ao modelo de equações estruturais incluindo <i>path analysis</i>
SmartPLS	<i>Software</i>	É um <i>software</i> para modelagem gráfica de <i>path</i> com variáveis latentes. O método de PLS é utilizado para a análise das variáveis latentes.

Figura 25. Modelo de equações estruturais PLS-PM. Fonte: Cintra (2011)

Os procedimentos relacionados à avaliação do Modelo de Mensuração e do Modelo Estrutural serão aprofundados no capítulo de Análise dos Resultados. Dessa forma, serão descritos o passo a passo da validação e as possíveis alterações no modelo.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1. Processo Orçamentário na Energia S.A.

O processo orçamentário na Energia S.A. faz parte do Sistema de Gestão da empresa há vários anos, e tem sido visto como um dos principais instrumentos de gestão da organização. As etapas do planejamento orçamentário serão discutidas na sequência, e estão expressas na figura 26.

Figura 26. Processo de Planejamento Orçamentário no Grupo Energia

O processo orçamentário tem como balizadores o Estatuto da empresa e o Plano de Acionistas, sendo que o primeiro prevê o orçamento como uma ferramenta de gestão. O orçamento é delineado pelo planejamento estratégico, cuja abrangência pode alcançar 20 anos. Além do orçamento, aprovado para o ano seguinte àquele de sua elaboração, elabora-se um plano quinquenal econômico-financeiro, com projeções econômico-financeiras e expectativas de investimentos e despesas, de caráter indicativo, também discutido com a Alta Administração.

O planejamento orçamentário (período anual 1) e o planejamento quinquenal (períodos anuais 1 a 5, abrangendo o orçamento, portanto) é elaborado pela Gerência de Planejamento

Corporativo e Orçamento, subordinada à Superintendência de Planejamento e Controle Corporativo que, por sua vez, está subordinada à Diretoria de Finanças e Relações com Investidores. Essa gerência é responsável por consolidar as informações do orçamento do Grupo Energia em termos de expectativas de receitas, custos, despesas e investimentos, em se tratando de todas as empresas do grupo (Holding e demais), assim como as participações em negócios (controladas, coligadas e consórcios). Dessa forma, o orçamento abrange tanto Opex (Operational Expenditure) quanto o Capex (Capital Expenditure).

Essas informações são consolidadas e apresentadas em fóruns de discussão observando a sequência: Comitês de Controle e Gestão e de Planejamento Econômico-Financeiro (ambos de suporte à Diretoria Executiva), Diretoria Executiva, Comitês Financeiro e de Estratégia (ambos de suporte ao Conselho de Administração) e Conselho de Administração, que é a instância responsável pela aprovação do orçamento.

Cabe destacar que existem gerências de gestão dentro de algumas diretorias de negócios responsáveis por consolidar previamente as demandas das gerências operacionais e repassá-las para a Gerência de Planejamento Corporativo e Orçamento. Essas gerências agem como um filtro e um consolidador de informações no contexto do orçamento estando em uma posição de grande negociação, buscando alinhar os interesses das gerências operacionais dentro da Diretoria considerada, e adaptar essas demandas à realidade econômico-financeira da empresa. Essa “tensão” está expressa na figura 27.

Figura 27. Gerências de Gestão como posição de negociação

O planejamento orçamentário ocorre a partir da agenda de planejamento divulgada no segundo semestre de cada ano que compõe um “acordo” com as áreas no que diz respeito a prazos e entregas a serem observados. Note-se que essa agenda de planejamento constitui a primeira grande entrega documental à Alta Administração, no início do processo. Entretanto, análises orientadas à melhoria do processo consideram, ainda sem decisão no momento de

elaboração desta dissertação, a possibilidade de emitir a agenda de planejamento no primeiro semestre, favorecendo sua disseminação e comunicação com os envolvidos.

Além da agenda de planejamento, são pontos de destaque:

- as diretrizes de planejamento que emanam do Plano dos Acionistas, propostas pela Comitê de Controle e Gestão e aprovadas pela Alta Administração, as quais consistem em orientações para o planejamento e controle econômico-financeiro de curto prazo (1 ano, correspondente ao orçamento aprovado) e de longo prazo (5 anos, dos quais os quatro últimos são orientativos).
- os procedimentos orçamentários, que se ora se tornam norma neste ano, e que determinam regras técnicas relacionadas tanto ao planejamento quanto ao controle da gestão orçamentária do Grupo Energia S.A.. Sendo o orçamento efetivamente aprovado apenas para o primeiro ano das projeções, resulta que os procedimentos orçamentários se aplicam, em sua grande maioria, a esse período inicial.

Destaca-se que a agenda de planejamento, as diretrizes de planejamento e os procedimentos orçamentários implicam entregas documentais que integram a fase denominada pelo autor como o pré-planejamento e que devem ser atualizadas a cada ano, na elaboração do planejamento.

Com respeito às diretrizes, especificamente, várias criam iniciativas com impactos orçamentários e de planejamento de longo prazo diretos nas projeções numéricas. Exemplificando: uma diretriz de tornar eficientes os gastos com contratações no negócio X do Grupo Energia S.A. pode implicar uma iniciativa e uma projeção orçamentária já contemplando essa consideração (exemplo: redução de gastos em determinado processo). Ao mesmo tempo, nem todas as diretrizes criam iniciativas com impactos facilmente mensuráveis; para iniciativas de caráter mais qualitativo no momento presente, incrementos em receitas ou reduções de gastos somente poderão ser percebidos com a passagem do tempo. Mesmo assim, todas as iniciativas desdobradas a partir das diretrizes de planejamento terminam por criar impactos qualitativos interessantes para a governança e a gestão Energia S.A..

Já na etapa de levantamento de demandas das áreas e processos, existe a apresentação e discussão de um draft inicial de premissas orçamentárias, com a primeira sinalização de resultados (outra entrega documental). Para sua elaboração, é solicitado aos diversos provedores informacionais do planejamento um detalhamento das premissas a serem objeto de uma série de discussões com o Comitê de Controle e Gestão, a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração (antes da chegada ao Conselho, as discussões são feitas por meio de seus dois Comitês aqui explicitados: Comitê de Estratégia e Comitê de Finanças), até que a peça orçamentária seja aprovada. O momento de elaboração desta pesquisa é caracterizado pela implementação do redesenho do processo de planejamento, a fim de que o orçamento seja aprovado dentro do prazo estipulado, ou seja, o final da primeira quinzena do mês de dezembro, ou seja, para que se evitem os atrasos ocorridos nos dois ciclos anuais anteriores. O redesenho em questão contempla entregas parciais de documentos, aqui citadas, com prazos bem estabelecidos, até a emissão do documento final aprovado.

Na realidade o planejamento orçamentário é bastante complexo na organização, devido ao fato de ele abranger todo o Grupo de Empresas e a um grande número de provedores de informações e com demandas, pode-se dizer, maiores que os recursos disponíveis na empresa. Dessa forma, o processo de negociação inerente ao orçamento é de fato muito importante para aliar os interesses de todos os gestores e direcionar os recursos de maneira racional e com foco na maximização dos resultados do Grupo.

Por fim, a consolidação da peça orçamentária abrange projeções de demonstrações financeiras como a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) e a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC), além de projeções de *covenants* empresariais, que são indicadores considerados relevantes pela Alta Administração, visando prover segurança financeira à expansão das atividades da Energia S.A.. O Balanço Patrimonial não vem sendo projetado pela Energia S.A. nos últimos ciclos de planejamento, estando em estudo a retomada desse demonstrativo no próximo ciclo anual de planejamento.

Uma vez o orçamento aprovado e em vigência no ano seguinte, dá início à etapa de execução e controle orçamentário. As projeções orçamentárias previamente aprovadas em nível de empresa para um ano são desdobradas pelas diversas áreas por processo, considerando a estrutura matricial vigente (hierarquia formal e estrutura de processos). Essa parte de

detalhamento do processo é conhecida na organização como captação orçamentária. A fase de captação orçamentária dura aproximadamente um mês e, durante sua vigência, são feitas, pela Gerência de Planejamento Corporativo e Orçamento, responsável, também, por liberações de recursos financeiros, liberações específicas de forma restrita, até a complementação da fase. De maneira ampla, nenhuma liberação pode implicar a ultrapassagem de valores orçamentários aprovados por empresa e essa regra é uma das mais importantes vigentes, em termos da governança do processo.

Quanto ao controle orçamentário propriamente dito, este é realizado mensalmente pela Gerência de Planejamento Corporativo e Orçamento, para a *Holding*, as duas principais empresas do Grupo Energia S.A. e para as participações. Esse acompanhamento é discutido com o Comitê de Controle e Gestão, através de um relatório gerencial e posteriormente é encaminhado à Diretoria Executiva e Conselho de Administração. Além disso, é realizado um controle “descentralizado” pelas gerências dentro das diversas diretorias, alguns desses acompanhamentos diários, semanais ou mensais, que são discutidos com as respectivas áreas envolvidas. Esse acompanhamento leva em consideração os desvios verificados e suas justificativas bem fundamentadas.

Cabe destacar que a Energia S. A. possui o suporte informacional de um Enterprise Resource Planning (ERP) da SAP que agrega e discrimina todas as informações do Grupo. Para a elaboração dos relatórios gerenciais essas informações são exportadas do banco de dados e trabalhadas no software Microsoft Excel. Cabe mencionar que está em fase de desenvolvimento na área de orçamento, um software que permita uma análise mais confiável e mais tempestiva das informações relacionadas ao orçamento.

Um fator que tem tornado o orçamento uma meta de resultado para cada gestor, é a utilização do mesmo como base para um dos indicadores balizadores do sistema de remuneração dos gestores, em se tratando da Participação em Lucros e Resultados (PLR). Isso foi implementado há alguns anos e conferiu uma importância adicional ao artefato, o que tem grandes consequências sobre o controle orçamentário realizado por cada gestor.

Por fim, apenas a título de reflexão acerca do processo orçamentário em geral, é importante discutir o papel e interface de cada gestor em relação ao orçamento empresarial, o que trará impactos no momento da análise dos resultados obtidos pelo questionário eletrônico. O gestor

pode ser enxergado de três maneiras dentro do processo orçamentário (assim como expresso na figura 28). Inicialmente, como provedor de informações ao processo, ou seja, participa do processo de planejamento provendo informações sobre alguma área ou processo, no entanto, não é responsável pelo controle. A segunda figura de gestor é aquele que é apenas usuário de informações, ou seja, não participa do processo de planejamento, mas exerce o controle desse planejamento. Por fim, a interseção entre essas duas figuras indica aos gestores responsáveis por prover essas informações relacionadas ao orçamento tanto quanto utilizá-las para o gerenciamento das suas atividades. Essa maneira de enxergar o papel dos gestores dentro do processo orçamentário pode ser um fator preponderante por trás de suas percepções quanto ao uso do orçamento, a percepção de utilidade e de críticas ao artefato.

Figura 28. Papéis gerais dos gestores em relação ao processo orçamentário

5.2. Análise das entrevistas

Foram entrevistados nove gerentes do Grupo Energia S.A. que compunham cinco das dez diretorias. Esses gestores foram escolhidos por terem envolvimento direto e indireto no processo orçamentário, em várias áreas de atuação, o que permite entendimento do modelo de participação no orçamento. Na realidade, cada entrevistado tem uma interface com parte do orçamento ou com o orçamento em sua totalidade, em se tratando do plano de marketing, produção, recursos humanos, investimentos, apesar de essas segregações não terem sido explícitas nas entrevistas (Frezatti, 2009). Os termos mais utilizados foram o Opex e o Capex, no caso das diretorias operacionais e de gestão, e no caso da comercial o custo e a receita.

Os gestores foram estimulados a tratar das suas interfaces quanto ao orçamento e, em algumas situações, suas percepções se tornaram mais abrangentes discutindo o orçamento no contexto

organizacional. Sendo a Energia S.A. um grupo de empresas com operações em vários negócios, destaca-se que alguns dos mesmos devem seguir regras estipuladas pela Agência Reguladora setorial, o que engessa, em grande medida, a gestão de receitas, além de criar restrições à realização de despesas e investimentos. Tal condição é, inevitavelmente, refletida nas expectativas de receitas, Opex e Capex. A experiência dos gestores entrevistados, assim como a sua área de atuação e a diretoria a que estão subordinados, está apresentada na figura 29.

Sujeito	Tempo de Empresa	Área em que atua	Diretorias relacionadas às funções:
1	28 anos	Planejamento Corporativo e Orçamento	Finanças
2	11 anos	Análise de projetos de investimento	Finanças
3	23 anos	Controladoria de Custos	Finanças
4	28 anos	Gestão e Controle	Negócios A e B
5	23 anos	Gestão e Controle	Negócios A e B
6	23 anos	Gestão e Controle	Negócio C
7	27 anos	Coordenação da Gestão Empresarial	Gestão Empresarial
8	25 anos	Gestão de compra de energia	Comercial
9	25 anos	Planejamento de mercado	Comercial

Figura 29. Caracterização dos gerentes entrevistados

Destacam-se, no quadro anterior, o tempo mínimo de 11 anos e máximo de 28 anos de experiência na Energia S.A.; note-se, ainda, o tempo médio de 23,7 anos de experiência na Companhia, o que qualifica, em tese, os sujeitos entrevistados como profissionais experientes em suas funções e nos negócios em que atuam. Outro ponto de destaque é a importância das atividades dos entrevistados no contexto do Grupo, estando todos ligados, ou a temas corporativos, ou a temas de interesse dos principais negócios e empresas do Grupo. Essas atividades são mais bem qualificadas adiante.

A análise das entrevistas foi realizada através de cinco tópicos. Primeiramente foi apresentada sucintamente a interface de cada entrevistado com o processo orçamentário. Na sequência, serão exploradas suas percepções acerca do uso do orçamento, da utilidade do orçamento e das críticas identificadas acerca do processo orçamentário na Energia S.A. em se tratando

especificamente da sua gerência, e por fim serão tecidos comentários finais acerca das entrevistas.

Por fim, não é o objetivo desta seção propor uma análise explícita do modelo teórico de pesquisa e as proposições em si. Essa seção visa fornecer indícios qualitativos sobre as percepções dos gestores, que permitam uma melhor compreensão e interpretação dos resultados quantitativos obtidos a partir do questionário eletrônico.

5.2.1. Funções e atividades relacionadas aos entrevistados

O sujeito 1 é a gerente responsável por operacionalizar, em conjunto com sua equipe de analistas, o processo de planejamento e controle econômico-financeiro da Energia S.A., incluindo o curto prazo (orçamento propriamente dito, detalhado para o ano seguinte ao de sua elaboração) e o longo prazo (projeções com horizonte mais longo, como o Plano Quinquenal), consolidando informações recebidas de diversas áreas, elaborando projeções, discutindo-as com o Comitê de Controle e Gestão, a Diretoria Executiva, os Comitês de Estratégia e de Finanças e o Conselho de Administração e cuidando da relatoria das entregas documentais (com destaque para a agenda de planejamento, diretrizes de planejamento, procedimentos orçamentários e cadernos com premissas e resultados). Além disso, participa como provedor de informações e participante das discussões relacionadas ao Plano dos Acionistas, bem como por meio da realização de estudos requeridos pelos acionistas e diretores, pela agência reguladora ANEEL e CVM, relacionados ao planejamento econômico-financeiro e projeções.

O sujeito 2 trabalha com a análise de viabilidade de projetos de investimentos dispostos no Plano Quinquenal, cujos desembolsos anuais estão previstos no Orçamento, ou seja, sua interface com o orçamento empresarial é o Capex. Com base em informações fornecidas e certificadas por gestores de projetos, o sujeito 2 e sua equipe elaboram estudos de viabilidade econômica, levados para discussão com o Comitê de Priorização do Orçamento, a Diretoria Executiva, o Comitê de Finanças e o Conselho de Administração. Além disso, a gerência é responsável pelo acompanhamento financeiro dos desembolsos relacionados aos projetos de investimento aprovados, bem como pelo seu acompanhamento físico, a partir de relatórios produzidos pelas áreas técnicas. Dessa forma, faz o casamento do desenvolvimento físico e

financeiro dos projetos de investimentos da Energia S.A. Os projetos de investimento são segregados em projetos de prioridade 1 (características da regulação, ou seja, tem que ser realizados) e projetos de prioridade 2 (que tem características de oportunidades).

O sujeito 3 é o gerente de custos e trabalha, principalmente, com o fornecimento de informações gerenciais para a tomada de decisões em geral. No contexto orçamentário, é o provedor de informações relacionadas à pessoal (acordo coletivo de trabalho, salário, PLR) e atua como um dos responsáveis para o estabelecimento de critérios de introdução das informações no sistema SAP, como o catálogo de serviços (preços de transferência) e critérios de rateio para gastos. Além disso, elabora diversos relatórios de resultados realizados em comparação com os orçados, os quais são levados para discussões na Diretoria e Conselho de Administração. A gerência a cargo do sujeito 3 é uma área meio entre orçamento e a contabilidade.

Os sujeitos 4 e 5 cuidam, respectivamente, do planejamento e controle do orçamento empresarial em uma Diretoria que cuida de dois importantes negócios (correspondentes a duas empresas) da Energia S.A., aqui designados como negócios A e B. Enquanto o sujeito 4 atua na gestão da estratégia de sua respectiva Diretoria, relacionada à gestão de indicadores, pactuação de metas, e o planejamento orçamentário, o sujeito 5 faz o acompanhamento e o monitoramento rotineiro dos desembolsos realizados e dos previstos no orçamento, emitindo relatórios de acompanhamento. No planejamento é estipulado um orçamento para a Diretoria e esse orçamento é repartido com as gerências e processos da área, havendo grande negociação e calibragem para adequar as demandas das áreas e os limites estipulados pela diretoria financeira. No controle é realizado o acompanhamento por meio de relatórios e são feitas movimentações de recursos, quando preciso, entre as áreas para buscar a maximização de resultados dentro da diretoria. Cabe destacar que, o seu orçamento tem dois grandes blocos, o Opex e o Capex.

O sujeito 6 é responsável pelos serviços de apoio a todas as gerências de uma Diretoria que cuida do maior negócio (e empresa) da Energia S.A., o negócio C. Dentre os processos de gestão que coordena, está a gestão orçamentária. Especificamente no contexto do orçamento, sua equipe procura fazer o alinhamento de interesses entre as demandas das gerências da citada Diretoria, com os recursos disponíveis na empresa, visando à sustentabilidade do negócio. Cada processo tem um interlocutor com a área de controle e gestão e essa área é

responsável por fazer a interlocução dessas demandas com a área financeira. O controle orçamentário é realizado por relatórios gerenciais e reuniões formais, e os demais gerentes podem acessar essas informações através do sistema SAP. Assim como na Diretoria de Geração e Transmissão, trabalham com o Opex e o Capex.

O sujeito 7 atua na área de Gestão Empresarial e é responsável por fazer a gestão orçamentária de todas as superintendências da Diretoria, tanto relacionada às despesas quanto a investimentos. A Diretoria em si trabalha com a gestão de contratos, de Recursos Humanos e do Sistema de Gestão. A interface com a área orçamentária inicia-se com o levantamento de necessidades da Diretoria, muitos desses valores já expressos em contratos, e o controle orçamentário é realizado diariamente, através do acompanhamento dos desembolsos, e da emissão de relatórios gerenciais periodicamente.

O sujeito 8 é subordinado à Diretoria Comercial. Tem como principal função a gestão do balanço de energia das empresas do Grupo, que consiste na análise dos recursos de energia (fontes) e dos requisitos (mercado), e com base nesse contraponto determina a posição de balanço de longo prazo. Do ponto de vista de orçamento, atua como provedor de informações relacionadas ao principal insumo, que é a energia. Os contratos já são relativamente conhecidos na questão do montante de energia, pois a maioria dos contratos é fechada em um horizonte acima de 15 anos, apesar de existirem compras de energia em leilões esporádicos organizados pelo Ministério de Minas e Energia. Assim, repassam para a gerência orçamentária as perspectivas para o ano seguinte. O controle orçamentário é realizado dentro da própria diretoria, mas não tem “margem” de gestão, e repassam as informações realizadas à área de contabilidade, que faz parte da diretoria de finanças.

O sujeito 9 está subordinado à Diretoria Comercial e tem como papel garantir a qualidade da informação da grandeza elétrica (consumo de energia, demanda e número de consumidores), constituindo uma área estritamente estatística e analítica. A gerência é responsável pela geração da estrutura do mercado, e de posse dessas informações outra gerência é responsável por estipular a expectativa do valor da tarifa, o que em conjunto forma a receita esperada da geradora e da distribuidora. Assim, a área atua mais como provedora de informações à área de orçamento do que de fato usuária. Existe o orçamento de despesa da gerência,

especificamente, referente a gastos de pessoal, viagens e outros, o qual o gerente é responsável por gerir.

5.2.2. Percepção de Uso do Orçamento

Nessa seção, assim como nas seções subsequentes, serão apresentadas as percepções dos gestores de maneira conjunta, de modo a atender a um dos critérios estabelecidos no termo de confidencialidade da entrevista. A análise do uso coercitivo ou facilitador do orçamento será feita em dois blocos, primeiramente em se tratando da capacidade de reparo e da flexibilidade, e em segundo lugar da transparência interna e transparência global, pois foram tratados em conjunto nas entrevistas para facilitar a compreensão do entrevistado (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004). As entrevistas permitem perceber o viés de área de cada respondente, mostrando que podem perceber de modo diferente o mesmo objeto.

Foi percebido nas entrevistas que a gestão dos desvios no orçamento na Energia S.A. segue procedimentos de gestão determinados pela governança corporativa. Alguns dos entrevistados mencionaram que os desvios no orçamento deveriam ser explicados e justificados, e em alguns casos até gerar novas iniciativas. Nesse sentido, pode haver certa flexibilidade para aproveitar oportunidades que surjam no mercado e mitigar ameaças e riscos, no entanto, esse fator deve ser algo bastante relevante. Isso porque, dependendo dos limites de alçada de cada nível hierárquico, dependendo dos recursos referentes a essa discussão e suplementação, isso deverá ser levado, discutido e deliberado pelo Conselho de Administração.

Outros entrevistados indicaram serem adeptos à visão de que o orçamento é um instrumento de gestão que não deva ou não possa ser reparado ao longo do ciclo:

“Acredito que o orçamento é uma peça em que não caberia uma revisão.” (Sujeito 2)

Ou seja, uma vez que o orçamento é dado o órgão não tem a oportunidade de gastar mais sem pedir autorização, pois o sistema é travado. Assim o processo orçamentário visa comunicar os gestores o que é ou não é permitido e limitar a liberdade de ação gerencial, características do uso coercitivo (Wouters & Wilderom, 2008; Hartmann & Maas, 2011).

A não ser que se solicite suplementação, o que acarreta em discussões até com a própria diretoria, e dependendo dos valores com o próprio conselho. Chapman e Kihn (2009) indicam que o uso coercitivo não traz a capacidade de “conserto”. Ou seja:

“O orçamento dado é o orçamento a ser cumprido.” (Sujeito 3)

Outros gestores que fazem a gestão de orçamento dentro de suas diretorias indicaram que frente às necessidades, eles poderiam fazer a transferência de recursos dentro de um mesmo processo, talvez de uma gerência para outra. Assim, o processo orçamentário estimula a interação dos gestores e a discutir mudanças organizacionais e ambientais, aspectos do uso facilitador (Hartmann & Maas, 2011). No entanto, esses entrevistados apontaram que essa movimentação cabe apenas dentro de um mesmo processo, e não entre processos. Como contraponto, outro gerente indicou que essa movimentação dentro do processo deve ser autorizada pela diretoria, tendo em vista que o mesmo não tem a autonomia para tomar essa decisão.

Além do mais, foi indicado que as suplementações são solicitadas, normalmente, à área financeira, mas que essas suplementações não estariam sendo aceitas, e estariam demandando fortes explicações e em alguns casos a intervenção de outras áreas parceiras na negociação. Também foi apontado que essas “novas demandas” tendem a ser incorporadas no orçamento do ano subsequente.

Em suma, percebe-se que a gestão orçamentária, no que tange à despesa, segue uma estrutura de governança, e por isso os desvios devem ser justificados e a pertinência de solicitações de flexibilidade pelas áreas na peça orçamentária, deve ser julgada pela Diretoria Executiva e Conselho de Administração, e caso seja procedente o pleito, tal suplementação pode ser aceita. No que tange às receitas, por outro lado, por ser um ambiente regulado, não há grandes alterações e necessidades de reparo na perspectiva de receita ou de custo de energia no orçamento. Os desvios são acompanhados pelos gestores e são justificados à diretoria e à área de orçamento quando solicitado, mas, de fato, foi ressaltado que o orçamento não absorve suas atualizações de expectativas e projeções. Isso traz indícios em se tratando de capacidade de reparo e flexibilidade, de um processo orçamentário mais próximo do uso coercitivo segundo Adler e Borys (1996) e Chapman e Kihn (2009), tendo em vista que definem em

detalhe os passos a serem seguidos e os procedimentos tem a função de comunicar aos superiores se as ações estão sendo cumpridas por parte dos subordinados.

No que tange às dimensões de transparência interna e global, foram percebidas duas visões por parte dos gestores. Primeiramente, a percepção de que o orçamento propicia uma visão sistêmica dos processos da gerência e da empresa como um todo, delineando a contribuição de cada gestor e prioridade da área com a criação de valor na empresa, assim como a visualização daquilo que tem que ser desempenhado e perseguido pela gerência em si. Ou seja, em termos objetivos:

“Pelo montante que ficou para cada processo, é possível ver o processo mais importante.” (Sujeito 5)

Os gestores da área financeira, principalmente, disseram ser privilegiados a discutir o planejamento e o orçamento da empresa em termos corporativos. Outros gestores comentaram que o orçamento os faz rediscutirem as suas atividades, os custos relacionados aos seus processos e criar formas de buscar uma melhor eficiência no desempenho de suas atividades exploradas como uso facilitador (Ahrens & Chapman, 2004; Chapman & Kihn, 2009; Hartmann & Maas, 2011). Outros ressaltaram a questão do aprendizado gerado ao longo dos ciclos orçamentários:

“Da forma como vi lá atrás, como vejo hoje, já melhorou bastante. A grande questão é o aprendizado. Existe um nível de maturidade grande.” (Sujeito 6)

O sujeito 6 complementa:

“Comecei a trabalhar com gestão orçamentária em 2003. Agora tenho exata clareza de onde os nossos processos afetam os resultados organizacionais.” (Sujeito 6)

Por outro lado, alguns gestores ressaltaram que o orçamento não é o instrumento que permite a transparência interna e global, o entendimento das atividades da gerência e o impacto das atividades sobre os resultados organizacionais. Um dos entrevistados comenta que essa visibilidade não ocorre através do orçamento:

“Não através do orçamento, é através dos mapas estratégicos (plano de trabalho do ano, iniciativas, objetivos e indicadores). O orçamento não dá essa visibilidade não.” (Sujeito 4)

Esse comentário traz à tona a questão de que o orçamento seria compreendido como um sistema de controle diagnóstico e outros artefatos, no caso os mapas estratégicos, poderiam

ser entendidos como sistema de controle interativo (Simons, 1995; 2000), o que tem semelhanças ao uso coercitivo e facilitador (Adler & Borys, 1996), respectivamente.

Quanto à transparência interna, na lógica facilitadora há alta visibilidade dos processos, rotinas e componentes chaves. Já em relação à transparência global, os gestores estão imersos a uma gama de informações para ajudá-los a atuarem de maneira proativa, permitindo a eles entenderem como suas tarefas contribuem para a organização como um todo (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004). Percebe-se que, em se tratando das dimensões transparência interna e transparência global, o orçamento na Energia S.A. está mais próximo da lógica facilitadora.

Por fim, a partir do uso apresentado nessa seção, pode-se perceber que ele se aproxima dos “critérios” de uso facilitador em termos gerais, proposto por Hartmann e Maas (2011), pois o processo orçamentário prevê uma estrutura para discutir decisões e as ações dos gestores, o orçamento é um processo contínuo que requer a atenção de todos os gestores no dia-a-dia, o processo orçamentário estimula a interação dos gestores em diversos níveis hierárquicos, e o processo orçamentário é utilizado por gestores e funcionários para discutir os efeitos das mudanças organizacionais e ambientais.

5.2.3. Percepção de Utilidade do Orçamento

Em todas as entrevistas foram elaboradas duas questões que dizem respeito à percepção de utilidade do orçamento. Primeiro se o orçamento se caracteriza como um importante instrumento para gestão das atividades da gerência, e se o orçamento é relevante para a tomada de decisões no dia-a-dia da gerência (Magner et al, 1996; Pizzini, 2006; Lu, 2011).

De maneira geral, o orçamento pôde ser percebido através das entrevistas, como um importante instrumento de gestão e com informações importantes para a tomada de decisões. Os trechos apresentados abaixo, transcritos das entrevistas, caracterizam isso. Uyar (2009) trouxe uma discussão de diversos trabalhos empíricos que indicam que o orçamento é dos mais importantes instrumentos de gestão para as empresas ao redor do mundo, Austrália,

Barein, Malásia, Polônia e Japão. Libby e Lindsay (2010) investigaram a realidade americana e canadense e obtiveram percepções semelhantes.

Inicialmente é apontado que não se pensa em abandonar o orçamento na empresa, e indicam a sua importância para a mesma:

“Não passa na cabeça de absolutamente ninguém não ter o orçamento.” (Sujeito 1)

“Totalmente. Eu não vejo, por exemplo, a Energia S.A. sem orçamento. Não tem a mínima condição. Pela complexidade da nossa empresa, por vários negócios que nós temos. O orçamento é importantíssimo para ver o rumo que estamos tomando, as decisões que a gente tem que tomar para consertar os desvios. Sem dúvida nenhuma, é uma ferramenta valiosíssima que a gente dispõe.” (Sujeito 3)

Outros gestores com respostas mais diretas e sucintas responderam se o orçamento é um importante instrumento de gestão e se as informações que dispõe são importantes para a tomada de decisões, apenas indicando, respectivamente:

[pergunta 1 do entrevistador] “Sim, sem dúvida.” (Sujeito 2)

[pergunta 2 do entrevistador] “Essenciais!” (Sujeito 2)

“Que ele é importante para gerir os negócios e para a tomada de decisão eu não tenho dúvida nenhuma”. (Sujeito 7)

Além disso, é comentado que o orçamento, assim como qualquer outro instrumento de planejamento, é importante para a gestão da organização. Isso porque sem o planejamento não é possível controlar e medir se a empresa está sendo eficiente. E ainda indica que por mais que seja uma atividade que em certos momentos causa estresse, faz o gestor pensar e implementar mudanças:

“Sim, com certeza. O orçamento e antes dele o planejamento que dá origem ao orçamento. Ele é importante e é ele que vai te dizer que rumo tomar. Alguns teóricos acreditavam que as empresas não precisariam de planejamento e nem de orçamento só bastava ir gastando à medida que chegava. Quer dizer, pra mim isso é absurdo. É trabalhar sem noção nenhuma do que você vai encontrar amanhã. Também sem controle como é que você vai medir se você está sendo eficiente ou não. E o orçamento infelizmente, assim, estressa quando os limites são abaixo do que é a gente espera, mas eles forçam mudanças. A falta de recursos faz a gente achar solução aonde a gente nem imagina. Isso já aconteceu comigo há alguns anos repetidamente, e isso continua acontecendo.” (Sujeito 5)

O comentário de outro entrevistado chama a atenção para um aspecto interessante. Apesar do orçamento de sua gerência estar todo comprometido com despesa de pessoal, tendo a oportunidade de gestão de fato de 5% do orçamento, e de considera-lo não muito importante

para a gestão da sua área, ele diz que para uma gerência de operação e manutenção, já é diferente, ou seja, para essas áreas o orçamento é importantíssimo.

Outros ainda propõem sugestões de melhoria à peça orçamentária e ao sistema de informações, pois por mais que o sistema orçamentário seja importante, a ausência de relatórios gerenciais amigáveis faz com que os gerentes fiquem sem base para tomar as decisões mais acertadas. Em suma, é comentado que o sistema de informações que permite o acompanhamento do orçamento é essencial, e que isso está estritamente relacionado à percepção de utilidade do orçamento para a tomada de decisões. A questão da integração dos sistemas de informação relacionados ao processo orçamentário no contexto do uso facilitador, foi investigado por Chapman e Kihn (2009).

Além do mais, é comentado que o orçamento é um importante instrumento de gestão, mas que ele está conectado a outras ferramentas como o *Balanced Scorecard* (BSC), no que tange ao estabelecimento de indicadores e objetivos. E está amarrado com outras ferramentas de gestão. Como exemplo o BSC (indicadores, objetivos).

Por fim, para os gestores que são percebidos mais como provedores de informações, o orçamento não é um instrumento útil para gestão e tomada de decisões. Esses gestores apenas fornecem um retrato de sua atividade à gerência de orçamento para que possa consolidar as informações. Esses gestores indicaram utilizar outros instrumentos para gerenciar suas atividades. Isso pode remeter à indicação de quanto maior a participação do gestor no processo orçamentário, maior a sua percepção de utilidade (Kenis, 1979; Magner et al, 1996; Merchant, 2007).

5.2.4. Percepção de Críticas ao Orçamento

As críticas relacionadas ao orçamento empresarial elencadas pelos gerentes através das entrevistas serão apresentadas na sequência. Serão discutidos três blocos de críticas, o efeito perverso, a inadaptação ao ambiente e o foco excessivo no curto prazo. A literatura base para a dissertação aglomera mais um grupo de críticas, que denomina de ritual. Não foi dado tratamento a essa crítica nas entrevistas, pelo fato de os gestores considerarem o orçamento

como um instrumento de gestão ou tomada de decisões para si mesmos como gerentes ou até para a empresa como um todo, indo como contraponto às características expostas na literatura acerca do orçamento como ritual (Samuelson, 1986; Perez & Robson, 1999).

A literatura de efeito perverso utilizada no trabalho aponta três questões (Sponem e Lambert, 2010): (i) a geração de comportamentos oportunistas, desalinhados com as metas da organização; (ii) a geração de comportamentos conservadores; (iii) a limitação da cooperação entre áreas. Foram mais bem explorados nas entrevistas os pontos dois e três os quais terão destaque na análise a seguir.

Inicialmente, quanto ao comportamento conservador (geração de reservas e nas próprias discussões orçamentárias), os gestores disseram que o mesmo é bastante comum de ser percebido, tendo em vista que qualquer tipo de planejamento gera a assunção de riscos. A questão que surge é até que ponto ou nível esses riscos são aceitáveis. Assim, as áreas de controle e gestão das diretorias operacionais, bem como a própria área financeira, são responsáveis por minimizar essa folga proposta pelas áreas, ou seja, trazer o orçamento em uma base mais real, sendo a informação contábil uma ferramenta essencial (Hopwood, 1972). Essas áreas, principalmente operacionais, atuam como um filtro antes de repassar as demandas para a área financeira.

Além disto, foi discutido que a margem de contingência (margem técnica, folga financeira) em projetos principalmente, é recomendável, no entanto talvez essa margem possa ser maior do que de fato o necessário. Nesse mesmo ponto, foi dito que a empresa normalmente trabalha com o cenário mais provável para fazer as previsões relacionadas ao orçamento. Todavia, um gestor levanta a seguinte questão: será que o cenário mais provável para um determinado gerente é o mesmo que o mais provável para outro? Ou seja, reconhece-se que existe subjetividade e alguém deve coordenar o processo orçamentário.

Alguns gestores identificaram outros assuntos no contexto da crítica relacionada ao comportamento conservador. Primeiramente, um gestor disse que o acompanhamento de uma área ao longo do tempo ajuda muito na questão de minimizar os comportamentos conservadores no momento do planejamento e, além disso, o *benchmarking* também é importante para promover esse controle. Ou seja, estabelecer desafios para os gerentes é bastante importante como contraponto ao conservadorismo. A questão dos desafios

proporcionados aos gestores é semelhante ao entendimento da função motivação relacionada ao orçamento (Barrett & Fraser, 1977).

Por fim, um gestor indicou que no passado se percebia mais a questão dos comportamentos conservadores. A tendência atual é menor, tendo em vista que as gerências em geral, tem trabalhado com uma defasagem quanto aos valores estipulados no orçamento, ou seja, o orçamento tem se tornado mais agressivo, ao se trabalhar com a escassez de recursos.

Em se tratando da crítica relacionada à limitação da cooperação entre as áreas, foi possível perceber menor nível de críticas identificada por uma maior parte de gestores nas entrevistas. Foi mencionado que existe tanto a cooperação e a falta cooperação entre as áreas, ou seja, elas ocorrem simultaneamente e dependem do assunto e do momento. A esse despeito, um gestor faz a indicação de que esses comportamentos são comuns, pois são as próprias pessoas, mas indica que:

“As pessoas de maneira geral são responsáveis.” (Sujeito 1)

Outros gestores indicam que a “cultura” do denominado “dono do dinheiro” (falta de cooperação) tem mudado, pois eles, como gestores, tem sido estimulados a trabalhar em grupo. Os trechos na sequência ilustram essa característica:

“Eu observo um espírito comum para que a empresa melhore seus resultados. Percebo um ambiente muito cooperativo quando alguém está precisando.” (Sujeito 5)

“O conjunto das áreas que interage, nunca tiveram esse problema. O barco é o mesmo. Todo mundo de braços dados.” (Sujeito 9)

Através de um ponto de vista mais técnico, um gestor trata que existem ferramentas que permitem o estímulo à cooperação entre áreas, e cita o Comitê de Priorização do Orçamento (CPO) que tem representantes de todas as áreas, como um importante instrumento.

Por outro lado, é apontado que é percebido que o orçamento tende a limitar ou mesmo limita a cooperação entre as áreas. Às vezes se verifica áreas mais tranquilas que outras em termos de orçamento. E às vezes a amarração entre os processos da empresa, não permite a migração ou transferência de recursos entre processos o que pode “engessar” em alguns momentos a possibilidade de cooperação. Por fim, é levantado que é papel da área de Controle e Gestão fazer esse balanceamento, ou seja, tem essa “obrigação”:

“Nós aqui temos a obrigação de olhar o orçamento de forma global e ver sempre oportunidade de uma área ajudar a outra. Fazer esse balanço é o nosso papel.” (Sujeito 4)

Quanto ao bloco de críticas relacionado à inadaptação ao ambiente, é possível perceber pelas entrevistas duas visões, uma de que o orçamento é capaz de absorver as mudanças do ambiente e outra que ele não consegue absorver, devido às travas colocadas.

Foi dito que o orçamento consegue absorver mudanças que causam bastante impacto à empresa, podendo trazer novas discussões. Se não for algo tão urgente ou grave, pode ser acomodado no orçamento seguinte, o que pode remeter à inércia. A despeito disso, um gestor indicou que isso ocorreu no ano anterior com a emissão por parte do governo de uma medida provisória que impactou bastante a empresa. A empresa, assim, deve ser madura para tomar decisões de modo flexível.

Um gestor da área de controle e gestão de uma diretoria operacional indicou que ao acontecer uma mudança imprevisível (como exemplo, a queima e falha de equipamento), ele revisa sua lista de prioridades e toma a decisão de modo a acomodar uma possível “emergência”. A incerteza no ambiente indica a utilização de orçamentos mais flexíveis (Ekholm & Wallin, 2011), ou seja, a um uso mais facilitador (Ahrens & Chapman, 2004).

Com uma visão contrária, outros gestores tanto da área operacional quanto de gestão indicam que o orçamento não é capaz de absorver as mudanças do ambiente pelo fato de existirem travas referentes à estrutura de governança, que requer diversas aprovações, e também pelo fato de orçamento ser enxuto (não ter margem de manobra).

No que concerne à crítica de foco excessivo no curto prazo, foi falado que naturalmente o orçamento é um instrumento de curto prazo, com o prazo de um ano (Horngren et al, 2006; Frezatti, 2009). Ele consiste em um detalhamento do plano quinquenal para o primeiro ano, e ainda tende a fazer a interação com o planejamento estratégico. Já o plano de investimentos possui, por exemplo, um horizonte de cinco anos.

A crítica de foco excessivo no curto prazo indicou maior nível de discussões, uma vez que diversos gestores entrevistados disseram que apesar de ele ter sido delineado pelo longo prazo, nos últimos 3 anos, devido à falta de recursos, o orçamento está na linha de olhar

apenas o ano seguinte, excessivamente no curto prazo (Merchant, 1990). E ainda, ao invés de estar se derivando do planejamento estratégico está com um foco bastante representativo no histórico e na operacionalização do curto prazo:

“Ele não é derivado do planejamento estratégico, mas sim do histórico.” (Sujeito não identificado)

“Infelizmente a gente está na linha de só olhar o ano seguinte. E, além disso, muito preso no histórico.” (Sujeito não identificado)

Por fim, alguns gestores indicaram que às vezes as áreas e os negócios ao buscar resolver o “problema orçamentário”, podem estar criando um problema maior no longo prazo em se tratando da falta de alocação de recursos, por exemplo, para manutenção preventiva.

5.2.5. Considerações acerca das entrevistas

A partir do que foi exposto nessa seção, é possível elaborar algumas conclusões, apesar de ser indicado ao longo da discussão que existem diferentes percepções acerca do orçamento empresarial na organização.

Quanto ao uso do orçamento empresarial com base no *framework* de Adler e Borys (1996) e Chapman e Kihn (2009) é possível perceber que se por um lado o orçamento empresarial na Energia S.A. se aproxima do uso coercitivo no que se refere à capacidade de reparo e flexibilidade, por outro lado ele se aproxima do uso facilitador, em se tratando das dimensões de transparência interna e transparência global. Além disso, o orçamento empresarial é percebido por grande parte dos gestores entrevistados como um instrumento fundamental para a gestão de suas atividades, bem como possui informações úteis para a tomada de decisões (Magner et al, 1996; Lu, 2011).

Por fim, quanto ao nível de críticas ao orçamento, percebe-se um maior nível de discussões a respeito do foco excessivo no curto prazo. O foco no curto prazo é inerente ao orçamento, mas, desde que o planejamento estratégico seja bem feito e dimensionado. Quanto ao efeito perverso, percebe-se que o orçamento, assim como qualquer outra ferramenta, gera comportamentos positivos e negativos, mas isso é considerado natural por se tratar de pessoas. Por fim, a inadaptação do ambiente foi levantada como um fator crítico e se considera que essa crítica esteja relacionada com duas dimensões do uso facilitador

(capacidade de reparo e flexibilidade), que no presente trabalho indicamos que estão mais próximos do uso coercitivo (Hansen et al, 2003; Marginson & Ogden, 2005), apesar de se perceber certa flexibilidade em algumas gerências.

5.3. Análise do *Survey*

O *survey* consiste em um questionário eletrônico enviado aos gerentes e superintendentes da Energia S.A., com o objetivo de capturar suas percepções quanto ao uso do orçamento na empresa, suas percepções de utilidade e de críticas ao orçamento. Foram obtidas 72 respostas dos gestores, das quais todas foram consideradas válidas para a presente análise, apesar de alguns gestores responderem não aplicável ou não sei responder, ambas com a sigla NA, para algumas afirmativas. Houve *missing values*, que serão apresentados na análise de estatística descritiva, no entanto, para a Modelagem de Equações Estruturais, esses *missing values* foram transformados no valor médio calculado na respectiva afirmativa. A amostra é bastante representativa da população de gerentes da empresa (aproximadamente 180). A intenção não é extrapolar as análises, e sim realizar uma análise exploratória.

Inicialmente, será apresentada a qualificação do respondente (idade, sexo, tempo na empresa, cargo, diretoria a que está subordinado), em segundo lugar as estatísticas descritivas de suas percepções quanto ao uso do orçamento, utilidade e críticas, e por fim a seção com o Modelo de Equações Estruturais.

5.3.1. Análise dos respondentes

A partir da tabela 1, é possível ver que se trata de uma amostra com gestores experientes, em sua maioria acima de quarenta anos (aproximadamente 85% dos respondentes). Apenas dez respondentes tem abaixo de 40 anos de idade. Quanto ao sexo, aproximadamente 89% dos respondentes são do sexo masculino, totalizando 64 respondentes do sexo masculino e 8 do sexo feminino (tabela 2).

Tabela 1

Idade do respondente

<i>Idade</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Abaixo de 30 anos	1	1,39%
Entre 31 e 40 anos	9	12,50%
Entre 41 e 50 anos	35	48,61%
Entre 51 e 60 anos	26	36,11%
Acima de 61 anos	0	0,00%
Não informou	1	1,39%
Total	72	100,00%

Tabela 2

Sexo do respondente

<i>Sexo</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Masculino	64	88,89%
Feminino	8	11,11%
Total	72	100,00%

Além do mais, quanto ao tempo de experiência na empresa, pode-se perceber que a maioria dos respondentes está na empresa há mais de 25 anos, constituindo uma amostra bastante representativa em se tratando do conhecimento de empresa e das práticas de gestão (tabela 3).

Tabela 3

Tempo de empresa

<i>Tempo de Empresa</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Entre 0 e 5 anos	0	0,00%
Entre 6 e 10 anos	4	5,56%
Entre 11 e 15 anos	3	4,17%
Entre 16 e 20 anos	2	2,78%
Entre 21 e 25 anos	22	30,56%
Entre 26 e 30 anos	35	48,61%
Acima de 31 anos	5	6,94%
Não informou	1	1,39%
Total	72	100,00%

A tabela 4 apresenta a média, o desvio padrão, o mínimo e o máximo do tempo de empresa, do tempo no respectivo cargo e a idade dos respondentes. Em média os respondentes tem 47 anos de idade, estão na empresa há 25 anos e estão no cargo atual há 5 anos. O gestor com mais tempo de empresa trabalha há 35 anos na Energia S.A.

Tabela 4

Estatísticas tempo de empresa, tempo no cargo e idade

<i>Atributos</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>
Idade	47,06	6,40	30	59
Tempo de Empresa	25,08	5,98	6	35
Tempo no cargo	5,17	5,17	1	26

Em se tratando do cargo que o respondente ocupa na empresa, a pesquisa capturou as percepções de 1 superintendente e 71 gerentes (tabela 5). Cabe mencionar que quanto à hierarquia, os superintendentes são subordinados diretamente aos diretores executivos, e por sua vez, os gerentes são subordinados aos próprios superintendentes.

Tabela 5

Cargo do respondente

<i>Cargo</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Gerente	71	98,61%
Superintendente	1	1,39%
Total	72	1

A tabela 6 mostra a diretoria a que os respondentes da pesquisa estão subordinados. As gerências com mais respondentes são das diretorias de Negócios (39) e das diretorias de Gestão Corporativa (26), sendo 12 da Gestão Empresarial, 9 da Gestão Financeira, 3 da Gestão de Comunicação e 2 da Gestão Jurídica. Talvez isso possa ser explicado, pois nessas diretorias pode haver um número maior de gerentes, por se tratar de diretorias operacionais, e no caso das áreas de gestão corporativa, por diretorias com grande interseção com o processo orçamentário. Em suma, pode-se perceber que a pesquisa abrangeu praticamente todas as diretorias da empresa, propondo uma análise representativa dos gestores da mesma. Essa característica da presente pesquisa permite uma compreensão com maior profundidade da percepção de gestores de diversas áreas acerca do orçamento na empresa, o que normalmente não é tão comum em pesquisas de campo.

Tabela 6

Áreas a qual o respondente está subordinado

<i>Área</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Gestão dos principais negócios do Grupo	39	54,17%
Funções Corporativas	26	36,11%
Gestão Comercial	3	4,17%
Vice-presidência	2	2,78%
Presidência	1	1,39%
Não informou	1	1,39%
Total	72	100,00%

Por fim, quanto ao nível de formação dos respondentes e o curso de formação (tabelas 7 e 8), pode-se perceber que todos possuem nível superior, sendo em sua maioria especialistas (53 respondentes). Além disso, 12 respondentes tem nível de mestrado e 2 respondentes nível de doutorado. A maioria dos gerentes é formada em curso de Engenharia (51 respondentes) e Administração de Empresas (14 respondentes), além de gestores graduados em Direito (3), Ciências Contábeis (2), Economia (2), Ciência da Computação (1), Comunicação (1) e Matemática (1). Cabe indicar que quatro (4) respondentes são graduados em mais de um curso superior. Os respondentes tem qualificação e naturalmente, por se tratar de uma empresa geradora, transmissora e distribuidora de energia elétrica, tem formação na área de engenharia, supõe-se engenharia elétrica.

Essas informações acerca da caracterização dos respondentes ratificam que os mesmos tem formação acadêmica elevada, são conhecedores da empresa e do cargo em que atuam, propiciando, dessa forma, uma amostra com opiniões e percepções bastante relevantes no contexto da presente pesquisa.

Tabela 7

Nível de formação do respondente

<i>Nível de formação</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Ensino Superior Completo	5	6,94%
Pós-graduação - especialização	53	73,61%
Pós-graduação - mestrado	12	16,67%
Pós-graduação - doutorado	2	2,78%
Total	72	100,00%

Tabela 8

Curso de Formação do respondente

<i>Curso</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Engenharia	51	67,11%
Administração	14	18,42%
Direito	3	3,95%
Ciências Contábeis	2	2,63%
Economia	2	2,63%
Ciência da Computação	1	1,32%
Comunicação	1	1,32%
Matemática	1	1,32%
Não informou	1	1,32%
Total	76	100,00%

5.3.2. Análise de Estatística Descritiva

O primeiro bloco do questionário buscou indagar aos gerentes a respeito de suas percepções quanto ao uso do orçamento, tomando por base os instrumentos utilizados por Chapman e Kihn (2009), que dizem respeito ao uso do orçamento empresarial. Desse modo, pela escala *Likert*, quanto mais próximo de 5, a percepção de uso do gerente se assemelha ao uso facilitador, e, por outro lado, quanto mais próximo de 1, se aproxima do uso coercitivo. Foram utilizados dois instrumentos com a escala inversa, que dizem respeito à dimensão flexibilidade. Além disso, foram incluídos dois instrumentos pelo autor com base nos conceitos da literatura de uso facilitador que são os itens CR_q13 e FL_q16, visando complementar os demais itens.

Os indicadores, as respectivas perguntas, as frequências de respostas obtidas, assim como as estatísticas descritivas (média, moda e desvio padrão), estão apresentadas na tabela 9. É possível perceber que as notas relacionadas às dimensões Transparência Interna (TI_q1; TI_q2; TI_q3; TI_q4) e Transparência Global (TG_q5; TG_q6; TG_q7; TG_q8; TG_q9; TG_q10) são mais altas que as notas para Capacidade de Reparo (CR_q11; CR_q12; CR_q13) e Flexibilidade (FL_q14; FL_q15; FL_q16). Assim, pode-se perceber que quanto às dimensões de transparência interna e transparência global o uso do orçamento se aproxima do uso facilitador, e em se tratando da capacidade de reparo e flexibilidade, se aproxima mais do uso coercitivo, o que corrobora as percepções evidenciadas nas entrevistas (seção 5.2.2 Percepção de Uso do Orçamento).

Dentre as dimensões relacionadas ao uso facilitador do orçamento, as perguntas que tiveram maior nível de concordância (nota 5 na escala *Likert*) foram (tabela 9): (i) o processo orçamentário ajuda a tornar transparentes as atividades da gerência (61,1%); (ii) o processo orçamentário aumenta meu conhecimento da operação relacionada à gerência (47,2%); (iii) o processo orçamentário aumenta meu conhecimento sobre como a gerência funciona (45,8%); (iv) eu analiso a informação do orçamento focando em alternativas para melhorar as operações sob meu controle (44,4%). Pode-se perceber que os instrumentos remetem à dimensão Transparência Interna e Transparência Global. A análise dos valores de tendência central (média e moda) reforçam essa compreensão. As médias desses indicadores são respectivamente TI_q1 (4,50), TI_q2 (4,34), TI_q4 (4,10) e TG_q8 (4,28).

Por outro lado, a pergunta que teve maior grau de discordância (notas 1 e 2 da escala *Likert*) foi (tabela 9): (i) eu atualizo facilmente os dados inseridos no plano orçamentário, a depender das necessidades da minha área ou da empresa (37,5%). Essa afirmativa condiciona à dimensão Capacidade de Reparo. A média e a moda dessa afirmativa reafirmam essa análise, CR_q11 (2,87).

A afirmativa que teve maior grau de “neutralidade” (nota 3 da escala *Likert*) é relacionada à dimensão capacidade de reparo, sendo ela (tabela 9): (i) eu obtenho acesso a informação detalhada para investigar desvios no orçamento (29,2%). Por fim, pôde-se perceber que o indicador que teve respostas relacionadas a não sei responder e não aplicável, ambas representadas como NA, foi o CR_q11, indicado pela seguinte afirmativa: “Eu atualizo facilmente os dados inseridos no plano orçamentário, a depender das necessidades da minha área ou da empresa” (tabela 9).

Tabela 9

Análise Descritiva Percepção de Uso do Orçamento Empresarial

<i>Indicador</i>	<i>Pergunta</i>	<i>Frequência (%)</i>						<i>Descritivas</i>		
		<i>NA</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Média</i>	<i>Moda</i>	<i>DP</i>
TI_q1	O processo orçamentário ajuda a tornar transparentes as atividades da gerência.	0,0	0,0	2,8	5,6	30,6	61,1	4,50	5	0,73
TI_q2	O processo orçamentário aumenta meu conhecimento da operação relacionada à gerência.	1,4	0,0	4,2	5,6	41,7	47,2	4,34	5	0,77
TI_q3	O processo orçamentário aumenta meu entendimento do que direciona os níveis de receita e gastos.	1,4	0,0	1,4	6,9	51,4	38,9	4,30	4	0,66
TI_q4	O processo orçamentário aumenta meu conhecimento sobre como a gerência funciona.	1,4	4,2	4,2	15,3	29,2	45,8	4,10	5	1,08
TG_q5	O processo orçamentário ajuda a comunicar a estratégia da gerência.	0,0	6,9	1,4	11,1	45,8	34,7	4,00	4	1,07
TG_q6	O processo orçamentário sinaliza áreas onde talvez seja necessário alterar a estratégia.	0,0	4,2	9,7	12,5	36,1	37,5	3,93	5	1,13
TG_q7	O processo orçamentário ajuda o pessoal da gerência a entender o contexto organizacional em que estão trabalhando.	0,0	2,8	5,6	19,4	40,3	31,9	3,93	4	1,00
TG_q8	Eu analiso a informação do orçamento focando em alternativas para melhorar as operações sob meu controle.	0,0	1,4	0,0	12,5	41,7	44,4	4,28	5	0,79
TG_q9	Eu frequentemente penso em novas maneiras de fazer as coisas durante o processo orçamentário.	0,0	1,4	5,6	19,4	43,1	30,6	3,96	4	0,93
TG_q10	Nosso processo orçamentário objetiva gerar fluxos de informações estratégicas entre diretores, superintendentes e gerentes.	0,0	5,6	18,1	19,4	27,8	29,2	3,57	5	1,24
CR_q11	Eu atualizo facilmente os dados inseridos no plano orçamentário, a depender das necessidades da minha área ou da empresa.	5,6	9,7	27,8	29,2	20,8	6,9	2,87	3	1,11
CR_q12	Eu obtenho acesso a informação detalhada para investigar desvios no orçamento.	1,4	5,6	25,0	29,2	19,4	19,4	3,23	3	1,20
CR_q13*	Em certas situações, alterações nas estimativas do plano orçamentário são aceitáveis na gerência.	0,0	5,6	13,9	22,2	45,8	12,5	3,46	4	1,06
FL_q14**	Eu só posso realizar gastos que foram previstos no orçamento.	1,4	4,2	15,3	11,1	37,5	30,6	3,71	4	1,13
FL_q15**	Discussões durante o processo orçamentário focam em garantir aderência estrita a premissas e planos de ação pré-estabelecidos.	0,0	8,3	16,7	16,7	41,7	16,7	3,42	4	1,20
FL_q16*	Alterações nas metas relacionadas ao plano orçamentário podem indicar oportunidades e ameaças para a gerência.	1,4	1,4	4,2	16,7	44,4	31,9	4,03	4	0,89

* São afirmativas elaboradas pelo próprio autor para buscar complementação ao modelo.

** No modelo estrutural a escala desses instrumentos foi invertida para formar o construto uso facilitador do orçamento empresarial.

DP significa Desvio Padrão

O segundo bloco do questionário buscou indagar aos gerentes a respeito de suas percepções quanto à utilidade do orçamento (Magner et al, 1996). Quanto à percepção de utilidade (utilidade e relevância) atribuída ao orçamento (tabela 10), pode-se perceber uma maior uniformidade de respostas, dentro de cada dimensão. Em comparação, os indicadores relacionados à percepção de utilidade do orçamento para a gestão de suas atividades tiveram maior nível de concordância do que aqueles que indicam a percepção de relevância do orçamento como instrumento possuidor de informações que auxiliam na tomada de decisões.

Assim as afirmativas relacionadas à percepção de utilidade e de relevância, e suas médias são: (i) o orçamento me permite gerenciar melhor a minha gerência (4,13); (ii) o orçamento me permite manter e aprimorar o meu desempenho como gerente (4,03); (iii) o orçamento me permite estar sempre ciente sobre o que é necessário para obter um bom desempenho no meu trabalho (3,79); (iv) o orçamento me fornece informações adequadas para otimizar as decisões e cumprir meus objetivos de desempenho (3,81); (v) o orçamento me torna apto a obter informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões (3,81).

O terceiro bloco do questionário aprofundou-se nas percepções dos gestores quanto às críticas ao orçamento empresarial, seguindo os instrumentos utilizados por Sponem (2004) e Sponem e Lambert (2010). Em se tratando da percepção de críticas ao orçamento empresarial (tabela 11), pode-se perceber que o grau de concordância em relação às afirmativas foi baixo. Esses resultados vão de encontro com as pesquisas empíricas realizadas no contexto francês (Bescos et al, 2004; Sponem, 2004) e finlandês (Ekholm & Wallin, 2000). Não serão comparados os resultados mensurados devido à particularidade de cada pesquisa, como, por exemplo, o ambiente brasileiro e público respondente, no caso gerentes de diversas áreas dentro de uma única empresa, diferentemente das outras pesquisas que focaram na percepção de *controllers*, *CFO's* e gestores da área financeira.

Tabela 10

Análise Descritiva Percepção de Utilidade do Orçamento

<i>Indicador</i>	<i>Pergunta</i>	<i>Frequência (%)</i>						<i>Descritivas</i>		
		<i>NA</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Média</i>	<i>Moda</i>	<i>DP</i>
PU_q17	O orçamento me permite gerenciar melhor a minha gerência.	0,0	1,4	8,3	13,9	29,2	47,2	4,13	5	1,03
PU_q18	O orçamento me permite manter e aprimorar o meu desempenho como gerente.	0,0	1,4	8,3	16,7	33,3	40,3	4,03	5	1,02
PR_q19	O orçamento me permite estar sempre ciente sobre o que é necessário para obter um bom desempenho no meu trabalho.	0,0	1,4	9,7	27,8	30,6	30,6	3,79	4	1,03
PR_q20	O orçamento me fornece informações adequadas para otimizar as decisões e cumprir meus objetivos de desempenho.	0,0	1,4	13,9	16,7	38,9	29,2	3,81	4	1,06
PR_q21	O orçamento me torna apto a obter informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões.	0,0	4,2	8,3	18,1	41,7	27,8	3,81	4	1,07

Tabela 11

Análise Descritiva Percepção de Críticas ao Orçamento

<i>Indicador</i>	<i>Pergunta</i>	<i>Frequência (%)</i>						<i>Descritivas</i>		
		<i>NA</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Média</i>	<i>Moda</i>	<i>DP</i>
EP_q22	O orçamento induz a comportamentos que não estão essencialmente alinhados aos objetivos organizacionais.	2,8	23,6	12,5	9,7	37,5	13,9	3,06	4	1,44
EP_q23	O orçamento provoca comportamentos conservadores.	1,4	13,9	16,7	15,3	40,3	12,5	3,21	4	1,28
EP_q24	O orçamento desestimula a cooperação entre as pessoas e as áreas.	1,4	26,4	25,0	25,0	18,1	4,2	2,48	1	1,19
IN_q25	O orçamento não é aplicável em um ambiente de grande incerteza.	2,8	38,9	27,8	15,3	12,5	2,8	2,10	1	1,16
IN_q26	O orçamento engessa as atividades desempenhadas dentro da organização.	0,0	26,4	22,2	23,6	22,2	5,6	2,58	1	1,25
IN_q27	O orçamento propõe uma cultura de controle ao invés de uma cultura de envolvimento das pessoas.	0,0	30,6	16,7	18,1	25,0	9,7	2,67	1	1,39
IN_q28	O orçamento impede inovações em processos e produtos.	0,0	41,7	29,2	13,9	13,9	1,4	2,04	1	1,12
RI_q29	O orçamento é essencialmente um ritual.	1,4	45,8	20,8	20,8	11,1	0,0	1,97	1	1,07
RI_q30	O orçamento leva muito tempo para ser elaborado e gera um baixo retorno para gestão.	1,4	26,4	25,0	16,7	18,1	12,5	2,65	1	1,38
CP_q31	O orçamento reflete uma predominância do curto prazo, em detrimento do longo prazo.	0,0	18,1	26,4	16,7	25,0	13,9	2,90	2	1,34
CP_q32	O orçamento é elaborado em um horizonte anual, o que não está de acordo com ciclo de atividades do negócio.	1,4	18,1	25,0	16,7	23,6	15,3	2,93	2	1,37

A partir da tabela 11 é possível depreender que o maior nível de concordância às críticas foi relacionado à questões dos efeitos perversos, cujas respectivas afirmativas e médias foram: (i) o orçamento induz a comportamentos que não estão essencialmente alinhados aos objetivos organizacionais (3,06); (ii) o orçamento provoca comportamentos conservadores (3,21). No entanto, a partir das entrevistas pode ser percebido que essas críticas específicas ao orçamento, são inerentes a qualquer processo de gestão, pois se trata de comportamentos naturais das pessoas.

Em contrapartida, as críticas que tiveram um maior grau de discordância (notas 1 e 2 da escala *Likert*) foram: (i) o orçamento impede inovações em processos e produtos (70,8%); (ii) o orçamento é essencialmente um ritual (66,7%); (iii) o orçamento não é aplicável em um ambiente de grande incerteza (66,7%); (iv) o orçamento leva muito tempo para ser elaborado e gera um baixo retorno para gestão (51,4%); (v) o orçamento desestimula a cooperação entre as pessoas e as áreas (51,4%). Pode-se perceber que os itens 1 e 3 remetem ao orçamento como ritual (RI_q29 e RI_q30), os itens 2 e 4 à inadaptação ao ambiente (IN_q28 e IN_q25) e o 5 à efeitos perversos (EP_q24).

As percepções obtidas no questionário quanto às críticas relacionadas ao orçamento como ritual, são semelhantes às identificadas pelas entrevistas, tendo em vista que o orçamento é considerado pelos gestores como um importante instrumento de gestão. Quanto à inadaptação ao ambiente, dependendo do tipo de mudança, o orçamento na Energia S.A. é capaz de capturar essas novas demandas, portanto se percebe um nível de críticas mais baixo. Por fim, quanto à limitação da cooperação, pôde ser entendido na entrevista, que o orçamento pode desestimular ou estimular a cooperação a depender do tipo de discussão, e ainda, alguns gestores identificaram que esse comportamento vem mudando nos últimos anos a um comportamento mais colaborativo.

Por fim, pode-se perceber que para determinadas críticas, há certa dispersão das percepções dos gerentes, o que talvez possa ser explicado pelas áreas que os gestores atuam e por sua interface com o processo orçamentário. Isso ratifica a importância de se coletar as percepções de diversos gestores acerca de um artefato específico.

5.3.3. Análise do Modelo de Equações Estruturais

Essa seção busca apresentar os resultados obtidos na análise do modelo de equações estruturais com base no MEE PLS-PM (Modelagem de Equações Estruturais - *Partial Least Squares - Path Modeling*). A intenção de utilizar essa técnica de análise multivariada é discutir o Modelo Teórico da Pesquisa e testar as Hipóteses de Pesquisa.

Foi visto no capítulo de Metodologia e Planejamento da Pesquisa, que a análise dos resultados deve seguir duas etapas: a análise do modelo de mensuração e a análise do modelo estrutural. O modelo de mensuração se refere à formação dos construtos (variáveis latentes) pelos indicadores e instrumentos, e o modelo estrutural busca discutir estatisticamente as relações entre essas variáveis latentes.

Foram coletados 72 questionários eletrônicos que foram inseridos no *software Microsoft Excel*, transformados e inseridos no *software SmartPLS 2.0*. Assim como falado anteriormente os *missing values* (não sei responder ou não aplicável) de todas as afirmativas foram transformados em valores médios das respectivas perguntas, com o objetivo de não perder graus de liberdade, tendo em vista um número médio de questionários. Esse procedimento é considerado válido, já que a quantidade de *missings* era pequena e eles eram aleatórios, ou seja, não estavam concentrados em uma pessoa ou variável específica.

Hair et al (2009) sugerem que se analise o poder estatístico para determinação do tamanho da amostra a ser utilizada quando se desenvolve estimação através da técnica multivariada PLS-PM. A respectiva análise foi realizada por meio do software GPower 3 (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007) e indicou que para uma amostra de 72 respondentes, com um nível de significância de 5%, dois preditores na parte mais complexa do modelo e o tamanho do efeito sendo médio ($R^2 = 13\%$), o poder estatístico será igual a 89,98%, o que é superior ao valor mínimo recomendado por Hair et al (2009) de 80%, garantindo dessa maneira que erros dos tipos I e II estejam dentro de valores aceitáveis. Para um poder estatístico de 80% e NS de 5%, a sensibilidade capturada pelo modelo é de um R^2 maior ou igual a 10,08%.

Primeiramente, foi efetuada a validação do Modelo de Mensuração, a partir da análise da validade convergente, tendo em vista a carga fatorial e a Variância Média Extraída (AVE –

Average Variance Extracted) e da confiabilidade (confiabilidade composta). Por fim, a análise da validade discriminante que abrange cargas cruzadas (nível dos indicadores) e a raiz quadrada da AVE sendo maior que as correlações entre as variáveis latentes (nível das variáveis latentes). A figura 30 apresenta as estatísticas, as descrições, o significado e a interpretação desses passos para a validação do modelo de mensuração.

Estatística	Descrição	Significado	Interpretação	Fonte
Carga Fatorial – Validade Convergente	Coefficiente do Modelo de Mensuração	Indica o grau de aderência do indicador à variável latente	> 0,5 mínimo > 0,7 ideal, mas deve ser considerado juntamente com a AVE. Cargas baixas sugerem a retirada do modelo.	Hair et al (2009)
AVE – Validade Convergente	<i>Average Variance Extracted</i>	Indica quanto da variância dos indicadores é explicada pela variável latente. Medida de validade convergente.	> 0,5 como valor mínimo	Hair et al (2009)
CC	Confiabilidade Composta	Indica a consistência interna das variáveis dos construtos	> 0,7	Hair et al (2009)
Validade Discriminante	Validade	Os indicadores mostram maior poder de explicação na sua variável latente que nas outras do modelo	Correlação entre as variáveis latentes deve ser menor que a raiz quadrada da AVE.	Hair et al (2009)
Teste t de significância via <i>bootstrap</i>	Significância	A significância estatística avalia se a relação entre duas variáveis é verdadeira e não se deve a evento aleatório ou erro	Valor teste $t > 1,96$ para 5% de NS	Hair et al (2009)

Figura 30. Etapas de análise do modelo de mensuração. Baseado em Cintra (2011, p. 124)

Uma vez o modelo gerado pelo *software SmartPLS* deve-se proceder a análise das cargas fatoriais dos indicadores para as variáveis latentes de primeira ordem, a análise da variância extraída (AVE) e da confiabilidade composta (CC) também das variáveis latentes de primeira ordem. Cabe destacar que, para equações estruturais, o *Alfa de Cronbach* pode ser substituído pela Confiabilidade Composta, como medida de consistência interna das variáveis dos construtos (Hair et al, 2009). Os resultados de AVE e CC das variáveis latentes de segunda ordem não são gerados pelo *software* e seus cálculos foram desenvolvidos no *Microsoft Excel*.

Foi gerado um modelo inicial através da construção dos construtos com base nos instrumentos expostos no capítulo de Metodologia, e dispostas no questionário. Pôde-se perceber que os sinais dos instrumentos FL_q14.1 e FL_q15.1 relacionados à dimensão Flexibilidade após já realizada a transformação (por se tratarem de instrumentos com escala inversa) se encontraram com cargas fatoriais negativas, diferentemente do esperado. Portanto, esses

indicadores foram eliminados do modelo, e foi gerado um novo modelo (figura 31), cuja análise será apresentada na sequência. É importante mencionar que a figura 30 apresenta os passos para a validação das variáveis latentes reflexivas. No caso, da variável latente formativa (uso facilitador do orçamento) serão utilizados outros instrumentos para validação.

Pode-se perceber pelo Modelo Ajustado 1 (figura 31), que as cargas fatoriais seguem os sinais já esperados, segundo a literatura. Além disso, a maioria dos indicadores tem cargas fatoriais acima de 0,7, que é o ideal, e em alguns casos acima de 0,5 (mínimo). A partir da tabela 12 pode-se verificar que todas as variáveis latentes tem AVE superior a 0,5 e Confiabilidade Composta acima de 0,7. A partir de então se continua a análise para as variáveis latentes de segunda ordem reflexivas. O cálculo desses valores foi realizado no *Microsoft Excel*, tendo em vista que o SmartPLS não calcula esses dados corretamente.

A tabela 13 sumariza o cálculo da Variância Média Extraída (AVE) e da Confiabilidade Composta (CC) para as variáveis latentes reflexivas de segunda ordem. Pode-se perceber que a AVE é superior a 0,5 e a CC supera 0,7 para ambas as variáveis latentes.

Tabela 12

Variância e confiabilidade das variáveis latentes de primeira ordem – modelo ajustado 1

<i>Variáveis Latentes</i>	<i>AVE</i>	<i>CC</i>
<i>Uso Facilitador do Orçamento</i>		
Transparência Interna	0,6962	0,9015
Transparência Global	0,6205	0,9066
Capacidade de Reparo	0,5052	0,7507
Flexibilidade	1,0000	1,0000
<i>Percepção de Utilidade</i>		
Utilidade	0,9522	0,9755
Relevância	0,7947	0,9207
<i>Nível de Críticas</i>		
Efeito Perverso	0,6521	0,8479
Inadaptação ao ambiente	0,7236	0,9123
Ritual	0,6908	0,8171
Curto prazo	0,7431	0,8522

Tabela 13

Variância e confiabilidade das variáveis latentes de segunda ordem – modelo ajustado 1

<i>Variáveis Latentes</i>	<i>Cargas</i>	<i>(1-carga²)</i>
<i>Percepção de Utilidade</i>		
Utilidade	0,9404	0,1156
Relevância	0,9625	0,0736
<i>AVE</i>	<i>0,9054</i>	
<i>Confiabilidade</i>	<i>0,9503</i>	
<i>Nível de Críticas</i>		
Efeito Perverso	0,8472	0,2823
Inadaptação ao ambiente	0,9435	0,1098
Ritual	0,8417	0,2915
Curto Prazo	0,7641	0,4162
<i>AVE</i>	<i>0,7251</i>	
<i>Confiabilidade</i>	<i>0,9129</i>	

Em seguida foi calculada a validade discriminante das variáveis latentes reflexivas de primeira e segunda ordem a partir da tabela 14, que dispõe das correlações entre as variáveis e na diagonal a raiz da AVE. A raiz da AVE consiste em um critério de comparação em que se espera que esse valor seja maior que as correlações das demais variáveis latentes, obtendo assim a validade discriminante (Fornell & Larcker, 1981). Pode-se verificar que as variáveis latentes do modelo de mensuração tem a raiz da AVE superior às correlações com as demais variáveis latentes (tabela 14).

Além do mais, a partir da tabela 14, pode-se depreender que em algumas situações o valor da diagonal (raiz quadrada da AVE) é inferior à correlação com outra variável latente. Isso ocorre em alguns casos entre a variável latente de segunda ordem e sua respectiva variável latente de primeira ordem, como no caso de Percepção de Utilidade (P.U.) com suas variáveis latentes de primeira ordem PU (Utilidade) e PR (Relevância). Como elas fazem parte do mesmo construto, não há necessidade de deslocá-las para outro grupo, ou seja, isso não se configura um problema de validade discriminante.

Figura 31. Modelo Ajustado 1 – Análise do modelo de mensuração

Tabela 14

Análise de Validade Discriminante – Variáveis Latentes modelo ajustado 1

	<i>CR</i>	<i>CP</i>	<i>EP</i>	<i>FL</i>	<i>IN</i>	<i>N.C.</i>	<i>P.U.</i>	<i>PR</i>	<i>RI</i>	<i>TG</i>	<i>TI</i>	<i>PU</i>
<i>CR</i>	0,711											
<i>CP</i>	-0,199	0,862										
<i>EP</i>	-0,381	0,557	0,808									
<i>FL</i>	0,149	-0,183	-0,141	1,000								
<i>IN</i>	-0,219	0,643	0,701	-0,145	0,851							
<i>N.C.</i>	-0,306	0,764	0,847	-0,180	0,944	0,852						
<i>P.U.</i>	0,353	-0,300	-0,299	0,477	-0,255	-0,337	0,952					
<i>PR</i>	0,352	-0,291	-0,289	0,457	-0,250	-0,324	0,963	0,891				
<i>RI</i>	-0,275	0,529	0,628	-0,175	0,766	0,842	-0,350	-0,317	0,831			
<i>TG</i>	0,359	-0,349	-0,237	0,521	-0,217	-0,290	0,726	0,704	-0,248	0,788		
<i>TI</i>	0,212	-0,215	-0,185	0,501	-0,116	-0,214	0,667	0,589	-0,307	0,723	0,834	
<i>PU</i>	0,316	-0,277	-0,279	0,451	-0,232	-0,317	0,940	0,813	-0,354	0,674	0,693	0,976

Legenda: CR (Capacidade de Reparo); CP (Foco no curto prazo); EP (Efeitos Perversos); FL (Flexibilidade); IN (Inadaptação ao ambiente); N.C. (Construto Nível de Críticas); P.U. (Construto Percepção de Utilidade); PR (Relevância); RI (Ritual); TG (Transparência Global); TI (Transparência Interna); PU (Utilidade).

Outra forma para se indicar a validade discriminante e validade convergente, é por meio da análise das cargas fatoriais de seus indicadores (tabela 15). Cargas altas indicam a validade convergente, e cargas altas na respectiva variável latente e cargas baixa nas demais variáveis latentes, indica validade discriminante (Chin, 1998). Assim pode-se perceber, por exemplo, que os instrumentos de transparência interna tem cargas fatoriais superiores a 0,7 (validade convergente), e, além disso, em comparação com as demais variáveis latentes, esses instrumentos possuem cargas fatoriais mais baixas, indicando a validade discriminante. A única ressalva que é feita para o indicador PU_q18 que tem carga alta para transparência global e percepção de relevância, acarretando em falta de validade discriminante. Desse modo, esse item será excluído do construto e o construto de percepção de utilidade será “transformado” em um construto de primeira ordem, formado pelos seguintes indicadores: PU_q17, PR_q19, PR_q20 e PR_q21. Esse novo modelo será denominado Modelo Ajustado 2 (figura 32).

Tabela 15

Matriz com as cargas fatoriais – Análise de Validade Discriminante Instrumentos Modelo Ajustado 1

	<i>TI</i>	<i>TG</i>	<i>CR</i>	<i>FL</i>	<i>PU</i>	<i>PR</i>	<i>EP</i>	<i>IN</i>	<i>RI</i>	<i>CP</i>
<i>TI_q1</i>	0,83	0,67	0,10	0,46	0,67	0,60	-0,20	-0,14	-0,25	-0,19
<i>TI_q2</i>	0,88	0,54	0,13	0,38	0,48	0,44	-0,16	-0,05	-0,22	-0,20
<i>TI_q3</i>	0,80	0,60	0,29	0,35	0,58	0,47	-0,21	-0,23	-0,36	-0,21
<i>TI_q4</i>	0,83	0,59	0,19	0,48	0,58	0,46	-0,05	0,04	-0,19	-0,12
<i>TG_q10</i>	0,49	0,69	0,42	0,24	0,46	0,62	-0,37	-0,42	-0,37	-0,40
<i>TG_q5</i>	0,68	0,90	0,18	0,61	0,62	0,64	-0,17	-0,13	-0,14	-0,26
<i>TG_q6</i>	0,61	0,80	0,21	0,38	0,46	0,42	-0,13	-0,08	-0,10	-0,31
<i>TG_q7</i>	0,60	0,87	0,30	0,46	0,60	0,60	-0,14	-0,16	-0,19	-0,37
<i>TG_q8</i>	0,52	0,74	0,35	0,41	0,60	0,55	-0,18	-0,18	-0,33	-0,19
<i>TG_q9</i>	0,49	0,70	0,27	0,31	0,44	0,51	-0,16	-0,09	-0,08	-0,11
<i>CR_q11</i>	0,19	0,08	0,66	0,03	0,15	0,33	-0,34	-0,18	-0,20	-0,18
<i>CR_q12</i>	0,09	0,16	0,62	0,05	0,29	0,31	-0,38	-0,26	-0,36	-0,11
<i>CR_q13</i>	0,18	0,41	0,83	0,18	0,25	0,19	-0,19	-0,10	-0,11	-0,15
<i>FL_q16</i>	0,50	0,52	0,15	1,00	0,45	0,46	-0,14	-0,14	-0,17	-0,18
<i>PU_q17</i>	0,66	0,59	0,30	0,38	0,98	0,77	-0,26	-0,21	-0,33	-0,26
<i>PU_q18</i>	0,69	0,73	0,31	0,50	0,98	0,82	-0,28	-0,24	-0,36	-0,28
<i>PR_q19</i>	0,47	0,67	0,30	0,39	0,72	0,91	-0,22	-0,20	-0,21	-0,28
<i>PR_q20</i>	0,59	0,54	0,27	0,38	0,76	0,88	-0,24	-0,21	-0,29	-0,14
<i>PR_q21</i>	0,52	0,68	0,37	0,45	0,70	0,89	-0,32	-0,26	-0,34	-0,36
<i>EP_q22</i>	-0,13	-0,12	-0,15	-0,01	-0,25	-0,22	0,70	0,38	0,35	0,34
<i>EP_q23</i>	-0,25	-0,31	-0,32	-0,21	-0,32	-0,38	0,88	0,63	0,55	0,55
<i>EP_q24</i>	-0,06	-0,12	-0,42	-0,09	-0,12	-0,09	0,82	0,64	0,58	0,44
<i>IN_q25</i>	0,07	0,02	-0,16	-0,04	0,03	0,05	0,54	0,73	0,60	0,29
<i>IN_q26</i>	-0,12	-0,25	-0,19	-0,17	-0,27	-0,33	0,63	0,90	0,71	0,65
<i>IN_q27</i>	-0,23	-0,29	-0,28	-0,16	-0,32	-0,39	0,67	0,90	0,68	0,66
<i>IN_q28</i>	-0,07	-0,18	-0,11	-0,10	-0,18	-0,12	0,54	0,87	0,61	0,54
<i>RI_q29</i>	-0,22	-0,24	-0,22	-0,15	-0,30	-0,31	0,60	0,67	0,85	0,40
<i>RI_q30</i>	-0,30	-0,17	-0,23	-0,14	-0,29	-0,22	0,44	0,60	0,81	0,48
<i>CP_q31</i>	-0,28	-0,40	-0,26	-0,22	-0,35	-0,41	0,55	0,66	0,58	0,91
<i>CP_q32</i>	-0,06	-0,16	-0,04	-0,07	-0,08	-0,02	0,40	0,42	0,29	0,81

Legenda: TI (Transparência Interna); TG (Transparência Global); CR (Capacidade de Reparo); FL (Flexibilidade); PU (Utilidade); PR (Relevância); EP (Efeitos Perversos); IN (Inadaptação ao ambiente); RI (Ritual); CP (Foco no curto prazo).

Assim, deve-se submeter novamente o Modelo Ajustado 2 (figura 32) aos testes apresentados anteriormente, sendo a análise da AVE e da CC para o construto percepção de utilidade (tabela 16), e a análise discriminante para o modelo ajustado 2 por completo (tabelas 17 e 18). Pode-se verificar que as cargas fatoriais são superiores a 0,7 e em alguns casos a 0,5 (figura 32), que a AVE é superior a 0,5 e a Confiabilidade Composta é acima de 0,7 (tabela 16).

Figura 32. Modelo Ajustado 2 – Análise do modelo de mensuração

Tabela 16

Variância e confiabilidade da variável latente percepção de utilidade – modelo ajustado 2

<i>Variável Latente</i>	<i>AVE</i>	<i>CC</i>
<i>Percepção de Utilidade (P.U.)</i>	0,7652	0,9288

Quanto à validade discriminante, pode-se perceber através das tabelas 17 e 18 respectivamente, que há validade dos indicadores (cargas cruzadas) e das variáveis latentes (raiz quadrada da AVE maior que as correlações entre as variáveis latentes).

Tabela 17

Matriz com as cargas fatoriais – Análise de Validade Discriminante Instrumentos Modelo Ajustado 2

	<i>TI</i>	<i>TG</i>	<i>CR</i>	<i>FL</i>	<i>P.U.</i>	<i>EP</i>	<i>IN</i>	<i>RI</i>	<i>CP</i>
TI_q1	0,8276	0,6729	0,098	0,4558	0,6456	-0,1956	-0,1431	-0,2514	-0,1871
TI_q2	0,8831	0,5442	0,1347	0,3789	0,4645	-0,1623	-0,0523	-0,2151	-0,2032
TI_q3	0,7976	0,5954	0,288	0,347	0,5154	-0,2066	-0,2302	-0,3637	-0,2103
TI_q4	0,8271	0,5911	0,1916	0,4838	0,5011	-0,049	0,0436	-0,1936	-0,1157
TG_q5	0,6787	0,8968	0,1762	0,6053	0,6448	-0,1703	-0,1284	-0,1382	-0,2595
TG_q6	0,6129	0,8039	0,2056	0,3811	0,4395	-0,1347	-0,0755	-0,095	-0,3068
TG_q7	0,6034	0,8681	0,3012	0,4635	0,6079	-0,1381	-0,1627	-0,1943	-0,3749
TG_q8	0,517	0,7424	0,3515	0,4098	0,5686	-0,182	-0,1803	-0,3275	-0,1946
TG_q9	0,4927	0,7005	0,2724	0,3099	0,4919	-0,1566	-0,0899	-0,0752	-0,1072
TG_q10	0,4869	0,6906	0,4227	0,241	0,5871	-0,3674	-0,4178	-0,368	-0,3963
CR_q11	0,1898	0,079	0,6676	0,03	0,2996	-0,3437	-0,1841	-0,2009	-0,1829
CR_q12	0,0851	0,1652	0,6193	0,0523	0,3146	-0,3812	-0,2581	-0,3639	-0,107
CR_q13	0,1767	0,4111	0,8297	0,1814	0,2165	-0,1925	-0,0959	-0,1142	-0,148
FL_q16	0,5005	0,5208	0,1489	1	0,4595	-0,1413	-0,1449	-0,1745	-0,183
PU_q17	0,6645	0,5855	0,3047	0,3803	0,8721	-0,2625	-0,2145	-0,3345	-0,2603
PR_q19	0,4659	0,6669	0,3039	0,3906	0,8745	-0,2198	-0,1968	-0,2129	-0,2789
PR_q20	0,5879	0,5422	0,2727	0,3813	0,878	-0,2352	-0,2128	-0,2949	-0,1441
PR_q21	0,5211	0,6752	0,3684	0,4507	0,8745	-0,3179	-0,2602	-0,3405	-0,3581
EP_q22	-0,1314	-0,1199	-0,1509	-0,0134	-0,242	0,7043	0,3838	0,353	0,3351
EP_q23	-0,2518	-0,313	-0,3164	-0,2055	-0,3759	0,8842	0,6296	0,5527	0,5531
EP_q24	-0,0588	-0,1217	-0,4211	-0,093	-0,1054	0,8237	0,6442	0,5839	0,4365
IN_q25	0,0711	0,0213	-0,159	-0,0442	0,0463	0,536	0,728	0,6001	0,2925
IN_q26	-0,1224	-0,2481	-0,1896	-0,1666	-0,3197	0,6298	0,8963	0,7114	0,6464
IN_q27	-0,2329	-0,2869	-0,2818	-0,163	-0,3864	0,6665	0,8958	0,6791	0,6627
IN_q28	-0,0677	-0,1796	-0,1048	-0,1005	-0,1378	0,5437	0,871	0,6113	0,5359
RI_q29	-0,216	-0,2397	-0,2241	-0,1478	-0,3116	0,5965	0,6715	0,8485	0,3993
RI_q30	-0,2991	-0,1704	-0,2343	-0,1421	-0,2511	0,4417	0,5991	0,8134	0,4843
CP_q31	-0,2758	-0,4049	-0,2626	-0,2216	-0,4118	0,5458	0,6555	0,5794	0,913
CP_q32	-0,0585	-0,158	-0,0441	-0,069	-0,0466	0,3968	0,4213	0,2876	0,8079

Legenda: TI (Transparência Interna); TG (Transparência Global); CR (Capacidade de Reparo); FL (Flexibilidade); P.U. (Construto Percepção de Utilidade); EP (Efeitos Perversos); IN (Inadaptação ao ambiente); RI (Ritual); CP (Foco no curto prazo).

Tabela 18

Análise de Validade Discriminante – Variáveis Latentes Modelo Ajustado 2

	<i>CR</i>	<i>CP</i>	<i>EP</i>	<i>FL</i>	<i>IN</i>	<i>N.C.</i>	<i>P.U.</i>	<i>RI</i>	<i>TG</i>	<i>TI</i>
<i>CR</i>	0,7113									
<i>CP</i>	-0,1988	0,8620								
<i>EP</i>	-0,3789	0,5573	0,8075							
<i>FL</i>	0,1503	-0,1830	-0,1413	1,0000						
<i>IN</i>	-0,2169	0,6433	0,7008	-0,1449	0,8506					
<i>N.C.</i>	-0,3035	0,7642	0,8472	-0,1802	0,9435	0,8515				
<i>P.U.</i>	0,3568	-0,3017	-0,2980	0,4595	-0,2539	-0,3351	0,8748			
<i>RI</i>	-0,2717	0,5287	0,6284	-0,1745	0,7659	0,8417	-0,3401	0,8311		
<i>TG</i>	0,3599	-0,349	-0,237	0,5212	-0,217	-0,29	0,7074	-0,248	0,7877	
<i>TI</i>	0,2127	-0,215	-0,184	0,5007	-0,115	-0,214	0,6402	-0,307	0,7225	0,8344

Legenda: CR (Capacidade de Reparo); CP (Foco no curto prazo); EP (Efeitos Perversos); FL (Flexibilidade); IN (Inadaptação ao ambiente); N.C. (Construto Nível de Críticas); P.U. (Construto Percepção de Utilidade); RI (Ritual); TG (Transparência Global); TI (Transparência Interna).

Ainda na validação do Modelo de Mensuração, é importante aplicar critérios que propiciem a validação do Construto Formativo (Uso Facilitador do Orçamento), a partir das dimensões Transparência Interna, Transparência Global, Capacidade de Reparo e Flexibilidade. Serão aplicados alguns critérios discutidos por Coltman, Devinney, Midgley e Venaik (2008) e Diamantopoulos, Riefler e Roth (2008).

Primeiramente, deve-se avaliar as correlações entre as dimensões, sendo que elas podem ser baixas, altas e até não serem correlacionadas, mas isso tem que ser condizente com a literatura (Coltman et al, 2008). Além disso, é importante verificar os sinais das dimensões (se vão de encontro com a literatura) e as estatísticas *t* de *student*. Essas duas análises estão alinhadas com a consideração empírica 4, proposta por Coltman et al (2008), no que se refere à correlação dos indicadores. Por conseguinte, a análise de correlação pode permitir a captura de colinearidade no modelo o que pode indicar valores imprecisos no resultado. Portanto, correlações bastante expressivas, usualmente acima de 0,7 e 0,8, podem indicar problemas.

Além disso, deve-se comparar a explicação da variância para o modelo formativo com a variância explicada para sua transformação em modelo reflexivo. Coltman et al (2008) indicam que essa análise busca avaliar o relacionamento dos indicadores com os antecedentes e consequentes do construto.

O teste dos sinais ocorre como o esperado, após a eliminação dos instrumentos FL_q14.1 e FL_q15.1, tendo em vista que todos foram positivos e ainda o impacto das dimensões do uso facilitador com o construto também foi positivo. Além disso, é possível perceber pela figura 33 que todas as cargas fatoriais relacionadas à explicação das variáveis latentes de primeira ordem (transparência interna, transparência global, flexibilidade e capacidade de reparo) foram significativas a 95% de nível de confiança.

Quanto às correlações, pode-se perceber pela tabela 19 que há uma correlação levemente alta entre as dimensões Transparência Interna e Transparência Global. Pelas entrevistas já pôde ser visto que as distinções conceituais entre essas dimensões são bastante tênues para o entendimento dos entrevistados, e essa compreensão também pode ser estendida para os respondentes do questionário eletrônico.

Tabela 19

Correlação entre os instrumentos e as variáveis latentes de primeira ordem do construto uso facilitador do orçamento

	<i>CR</i>	<i>FL</i>	<i>TG</i>	<i>TI</i>
<i>CR</i>	1,000	0,000	0,000	0,000
<i>FL</i>	0,1489	1,000	0,000	0,000
<i>TG</i>	0,3578	0,5208	1,000	0,000
<i>TI</i>	0,2126	0,5005	0,7226	1,000

Legenda: CR (Capacidade de Reparo); FL (Flexibilidade); TG (Transparência Global); TI (Transparência Interna).

Quando comparada a variância explicada do modelo formativo e do modelo reflexivo transformado, percebe-se que o R^2 das explicações da variância tanto para percepção de utilidade quanto nível de críticas é levemente maior para o modelo formativo, o que ratifica a sua “validade”. A tabela 20 apresenta a comparação desses resultados.

Tabela 20

Comparação do R^2 entre o modelo formativo e reflexivo do construto uso facilitador do orçamento

<i>Modelo</i>	<i>Variáveis Latentes</i>	<i>R²</i>
Formativo	Nível de Críticas	0,121
	Percepção de Utilidade	0,567
Reflexivo	Nível de Críticas	0,120
	Percepção de Utilidade	0,561

Figura 33. Modelo Ajustado 2 – Análise Modelo de Mensuração por *Bootstrapping*

Pode-se perceber através da figura 33 que o modelo de mensuração é estatisticamente válido, tendo em vista que todos os instrumentos para variáveis latentes, de primeira e segunda ordem, são significativos a um Nível de Confiança de 95%.

Uma vez concluídas as validações do Modelo de Mensuração, pode-se conduzir a análise do Modelo Estrutural. A análise do Modelo Estrutural segue dois passos. Primeiramente a determinação do R^2 que indica a porcentagem da variância de uma variável latente dependente que é explicada por outras variáveis latentes independentes. Para fins de análise, utilizou-se os valores sugeridos nas ciências sociais por Cohen (1977), que indica: (i) o R^2 próximo a 2% remete à explicação baixa; (ii) o R^2 próximo a 13% indica explicação média; (iii) e R^2 acima de 26% sugere explicação alta. Quanto à intensidade do coeficiente estrutural, estima-se que um coeficiente menor que 0,35 seja baixo, entre 0,35 e 0,6 médio e acima de 0,6 represente um coeficiente alto.

O *bootstrapping* no *Software SmartPLS* demonstra o grau de significância entre os instrumentos e as variáveis latentes de primeira ordem, e essas sobre as variáveis latentes de segunda ordem. O *bootstrapping* foi calculado com 1000 sub-amostras, cujo critério de aceitação do modelo é que os valores calculados sejam superiores a 1,99 (amostra de 80 e 5% de nível de significância) ou superiores a 1,66 (amostra de 80 e 10% de nível de significância), no que se refere ao teste *t* de *student*.

No que tange aos sinais do Modelo Estrutural, pode-se perceber que todas as relações tem sinais coerentes com o que foi apresentado na formulação das hipóteses de pesquisa (H1, H2 e H3), conforme tabela 21. Em primeiro lugar o impacto do uso facilitador do orçamento sobre o nível de críticas tem sinal negativo (conforme esperado), o que remete que quanto maior a percepção acerca do uso facilitador do orçamento, menor o nível de críticas atribuídas ao artefato. No entanto, apresenta coeficiente estrutural não significante, de -0,144, remetendo ao efeito direto. O efeito total do uso facilitador do orçamento sobre o nível de críticas é -0,315, que consiste na soma do efeito direto (-0,144) e indireto (-0,171). O que chama a atenção é que o efeito indireto é maior que o efeito direto. Ou seja, a suposição feita na Hipótese de Pesquisa 3 é relevante.

Já o coeficiente estrutural entre o uso facilitador do orçamento sobre a percepção de utilidade tem sinal positivo (conforme esperado), significativo (0,7527) e com um R^2 de 0,567, considerado alto nas ciências sociais (Cohen, 1977). Por fim, o coeficiente da relação percepção de utilidade sobre nível de críticas tem o sinal negativo (conforme esperado), indicando que uma maior percepção de utilidade acarreta em menor nível de críticas, em contrapartida, o coeficiente é considerado baixo (-0,2267). Percebe-se que a explicação da variância do nível de críticas ($R^2 = 0,121$), explicada pelo uso facilitador do orçamento e pela percepção de utilidade é considerado médio nas ciências sociais.

A segunda etapa de validação do Modelo Estrutural consiste no teste t de significância, para indicar se há relação entre as variáveis latentes estatisticamente (tabela 21). Pode-se perceber que a hipótese 2 e 3 foram aceitas estatisticamente, respectivamente a um nível de significância de 5% e 10%. Já a hipótese 1 (efeito direto do uso facilitador sobre o nível de críticas) foi rejeitada estatisticamente.

Tabela 21
Coeficientes Estruturais – Modelo Ajustado 2

	<i>Amostra Original (O)</i>	<i>Erro padrão (STERR)</i>	<i>Estatística t (/O/STERR/)</i>
<i>H1: Uso Facilitador do Orçamento -> Nível de Críticas</i>	-0,144	0,1571	0,9161
<i>H2: Uso Facilitador do Orçamento -> Percepção de Utilidade</i>	0,7527	0,044	17,1074
<i>H3: Percepção de Utilidade -> Nível de Críticas</i>	-0,2267	0,1374	1,6502

Por fim, nessa seção, procurou-se testar as hipóteses de pesquisa baseadas no Modelo Teórico. Cabe destacar que as análises aqui realizadas se restringem à respectiva amostra, e não é o objetivo do trabalho extrapolar esses resultados para outras populações.

5.3.4. Discussão das análises e do Modelo Teórico

A partir da análise das informações coletadas através das entrevistas e do questionário eletrônico é possível fazer alguns encadeamentos entre esses resultados, com as indicações fornecidas pela literatura pesquisada na presente dissertação.

Apesar de o modelo teórico ter sido testado apenas na análise da Modelagem de Equações Estruturais, foram trazidas algumas interpretações quantitativas e qualitativas das informações colhidas na Energia S.A., “confirmadas” posteriormente no Modelo de Equações Estruturais. Primeiramente, o que se caracterizou nas entrevistas e na análise de estatística descritiva é que o uso facilitador do orçamento empresarial tinha mais indicativos de ser determinado na empresa pelas dimensões transparência interna e transparência global. As dimensões capacidade de reparo e flexibilidade se aproximavam mais do uso coercitivo por parte da empresa, o que foi identificado pelos coeficientes do Modelo de Mensuração do Uso Facilitador do Orçamento, respectivamente 0,124 e 0,097.

Além do mais, os problemas relacionados à validade dos instrumentos FL_q14.1 e FL_q15.1, ambos para Flexibilidade, já haviam sido indicados por Chapman e Kihn (2009). A intenção do autor em propor um novo instrumento com base na literatura, permitiu que o sinal da dimensão flexibilidade para o uso facilitador do orçamento se mantivesse coerente (positivo) com as indicações da literatura a respeito do uso facilitador (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004). Além do mais, o instrumento CR_q13, também desenvolvido pelo autor, obteve maior carga fatorial que os demais instrumentos para essa mesma dimensão.

Quanto ao construto percepção de utilidade, foi possível verificar pelas entrevistas que o orçamento era considerado um importante instrumento de gestão e com informações importantes para a tomada de decisões para a empresa como um todo, e para a maioria das gerências. As pesquisas apresentadas no referencial teórico, que tratam sobre a percepção de utilidade no contexto orçamentário (Kenis, 1979; Magner et al, 1996; Merchant, 2007), não apresentam estatísticas descritivas que poderíamos usar em comparação. O que se percebe de modo geral, é que o orçamento é um importante instrumento de gestão para diversos tipos de empresas, em diversos ambientes (Ekholm & Wallin, 2000; Ahmad et al, 2003; Uyar, 2009). A separação da percepção de utilidade em utilidade e relevância (Magner et al, 1996; Pizzini, 2006; Lu, 2011) também não se mostrou “eficaz” pelo modelo estrutural, pois o instrumento

PU_q18 não obteve validade discriminante. Apesar disso, acredita-se que essa separação em duas variáveis pode trazer melhor compreensão do construto percepção de utilidade.

Em se tratando das críticas pôde-se perceber tanto nas entrevistas quanto na análise descritiva, que a percepção de críticas era relativamente baixa, chamando a atenção maior para os efeitos perversos relacionados aos comportamentos das pessoas, o que foi abordado nas entrevistas como algo inerente às pessoas. As pesquisas que discutiram as críticas ao orçamento numa perspectiva empírica de escala *Likert* (Ekholm & Wallin, 2000; Bescos et al, 2004; Sponem, 2004) apesar de algumas divergências, obtiveram resultados semelhantes, ou seja, uma maior discordância para grande parte das críticas, com exceção à inadaptação ao ambiente apontada por Ekholm & Wallin (2000). Cabe destacar que esses resultados não são exatamente comparáveis devido aos respondentes da pesquisa e ao ambiente em si. Pelo modelo Estrutural, pôde-se verificar que as dimensões de críticas (efeitos perversos, inadaptação ao ambiente, ritual, e foco no curto prazo) refletiram razoavelmente bem o nível de críticas ao orçamento.

Em relação ao Modelo Estrutural, evidenciou-se que a hipótese de que a influência do uso facilitador do orçamento sobre o nível de críticas, através da percepção de utilidade, fosse significativa, foi procedente. Isso porque o efeito indireto do uso facilitador sobre o nível de críticas foi maior que o efeito direto no Modelo Estrutural e ainda foi significativo estatisticamente a um nível de significância de 10%. Nesse sentido, as Hipóteses 2 e 3 de pesquisa foram aceitas, enquanto a hipótese 1 foi rejeitada estatisticamente.

Dessa forma, não se pode afirmar estatisticamente que “O estilo de uso facilitador do orçamento empresarial influencia negativamente a percepção dos gerentes quanto ao nível de críticas atribuídas ao artefato” (H1). A influência direta não foi significativa, apesar de o efeito indireto, perpassando pela percepção de utilidade ter sido a um nível de significância de 10%. Por outro lado, pode-se afirmar estatisticamente que “O estilo de uso facilitador do orçamento empresarial influencia positivamente a percepção dos gerentes quanto à utilidade do artefato” (H2), sendo essa influência significativa a um NS de 5%, com um R^2 alto e um coeficiente também alto. Por fim, também estatisticamente significativo, mas a um NS de 10% e um R^2 médio, percebe-se que “a percepção de utilidade influencia negativamente o nível de críticas ao orçamento” (H3).

O que chama a atenção, é que conforme foi discutido no Referencial Teórico e na Análise do Modelo Teórico e das Proposições é que as Hipóteses 1 e 2, que retratavam o efeito direto do uso facilitador do orçamento empresarial sobre o nível de críticas e sobre a percepção de utilidade, respectivamente, tinham maior respaldo da literatura. Dentre as pesquisas que retratavam as expectativas para a hipótese 1 estão principalmente, Merchant (1990), Hansen et al (2003), Berland (2004), Sponem (2004), Marginson e Ogden (2005), Sponem e Lambert (2010), Kugel (2011). No entanto, o que se verificou é que esse efeito não é direto, mas sim indireto. Já a hipótese 2, que trata do efeito do uso facilitador do orçamento empresarial sobre a percepção de utilidade, teve coeficiente relativamente alto (0,7527), foi estatisticamente significativa a 5% de nível de significância e ainda com R^2 alto (0,567). Esse resultado corrobora com alguns estudos que trataram esses construtos (semelhantes, mas não equivalentes) de maneira separada (Kenis, 1979; Magner et al, 1996; Merchant, 2007; Chapman & Kihn, 2009).

A hipótese 3, por outro lado, que conta com menos suporte empírico da literatura, e que representa o efeito indireto do uso facilitador do orçamento sobre o nível de críticas, foi relevante estatisticamente a 10% de nível de significância, com coeficiente mais baixo e um R^2 médio (12,1%). Isso chama a atenção para que o efeito, nesse modelo, do uso do orçamento sobre a percepção de críticas não seja direto, mas sim indireto. Essa discussão ainda carece de maiores aprofundamentos da literatura, tendo em vista que os estudos mencionados não estudaram especificamente essa relação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação buscou investigar a influência o uso do orçamento empresarial, com base no *framework* de Adler e Borys (1996) e Ahrens e Chapman (2004), sobre as percepções de seus usuários quanto à utilidade do artefato e às críticas atribuídas, através de uma pesquisa empírica realizada com gerentes de uma empresa brasileira de grande porte do setor elétrico. As hipóteses, elaboradas com base na literatura pesquisada, que culminou no Modelo Teórico da Pesquisa, buscavam testar estatisticamente esses relacionamentos, e se o impacto do uso facilitador do orçamento seria representado pelo efeito direto ou indireto, perpassando pelo construto percepção de utilidade.

Foram aplicados dois métodos de coleta de dados (entrevistas e questionário eletrônico) o que propiciou uma compreensão ampla acerca do processo orçamentário na empresa e as interfaces das áreas com o orçamento, como provedores e/ou usuários das informações. O questionário eletrônico, apesar do número de respondentes ser menor se comparado com outras pesquisas acadêmicas, é bastante representativo de áreas e dos gerentes da empresa (uma amostra de 72 gerentes de uma população de aproximadamente 180), e propiciou a aplicação da técnica de análise multivariada de Modelagem de Equações Estruturais, que forneceu suporte para o teste das hipóteses de pesquisa.

O presente trabalho possui determinadas fronteiras as quais foram denominadas de delimitações, pelo fato de serem compreendidas e entendidas pelo autor. Primeiramente, a pesquisa de campo foi realizada com gerentes de uma única empresa de grande porte brasileira do setor de energia. A amostra não é probabilística e, portanto, as análises não podem ser estendidas a outros contextos e organizações. Outro ponto importante é que, foram determinados os construtos para a pesquisa (uso do orçamento, percepção de críticas e percepção de utilidade) que, devido à sua subjetividade, podem estar sujeitos a outros fatores que não foram capturados, como por exemplo, o efeito da mudança da governança na empresa no que concerne ao orçamento empresarial.

Primeiramente, a pesquisa empírica foi representativa, no que se refere à caracterização dos respondentes, pois em média estão na empresa há mais de 25 anos, ocupando a função atual em média há 5 anos, e além disso grande parte tem cursos de pós-graduação (especialização,

MBA, mestrado e doutorado). Pode-se dizer que suas percepções condizem com suas experiências na empresa e com sua formação. Além do mais, os gerentes participantes representam quase todas as diretorias da empresa, alguns com grande interface e outros com menor interface com o orçamento empresarial, constituindo as “partes” que formam e gerenciam o orçamento.

Ao se analisar as relações entre as variáveis latentes no Modelo Estrutural, percebeu-se que o uso facilitador do orçamento não impactava o nível de críticas diretamente, a um nível de significância de 5%. Já o impacto do uso facilitador do orçamento sobre a percepção de utilidade, obteve coeficiente estrutural alto, R^2 alto, e foi estatisticamente significativo a 5%. Por fim, o impacto da percepção de utilidade sobre o nível de críticas, apesar do coeficiente estrutural baixo, e do R^2 médio, foi significativo estatisticamente a 10% de NS. Portanto, pode-se verificar que o impacto do uso facilitador sobre o nível de críticas é indireto. Assim a Hipótese 1 foi rejeitada a um NS de 10%, a Hipótese 2 foi aceita a um NS de 5%, e a Hipótese 3 foi aceita a um NS de 10%. Cabe destacar que os sinais entre esses relacionamentos foram condizentes com a literatura apresentada, sendo que quanto maior a percepção do uso facilitador menor o nível de críticas e maior a percepção de utilidade, e quanto maior a percepção de utilidade, menor o nível de críticas.

Quanto à análise das entrevistas e análise de estatística descritiva, de modo geral, percebeu-se que o uso do orçamento da empresa, de forma equilibrada, se aproxima do facilitador, tomando-se por base as dimensões transparência interna e transparência global, e por outro lado, semelhante ao coercitivo para as dimensões capacidade de reparo e flexibilidade.

Além do mais, o orçamento foi percebido com um alto grau de utilidade para a gestão de suas atividades, assim como fornecedor de informações que balizam a tomada de decisões. A separação da percepção de utilidade entre utilidade e relevância (Magner et al, 1996; Pizzini, 2006; Lu, 2011) propiciou uma boa compreensão e interpretação desse construto, apesar de ter sido agregado no Modelo Estrutural após a análise da validade discriminante.

Quanto às críticas ao orçamento, evidenciou-se que essas podem ser consideradas baixas com exceção para a crítica de efeito perverso, que obteve um resultado mediano. Pelas entrevistas pôde-se reconhecer que a percepção quanto a comportamentos conservadores, e que limitam a cooperação, são percebidos como características inerentes às pessoas e aos relacionamentos, e

não necessariamente causadas pelo orçamento. Ainda em se tratando das críticas, àquela relacionada ao foco excessivo no curto prazo foi percebido por alguns gestores entrevistados como um problema que o orçamento estaria enfrentando devido à perda de relacionamento com o planejamento estratégico, apesar de isso não ter sido capturado pelo questionário eletrônico.

Pode-se dizer que a questão de pesquisa foi respondida com o apoio dos dois tipos de coleta de dados e, particularmente, do Modelo de Equações Estruturais, em que foram testadas as hipóteses de pesquisa. Foram elaborados modelos e validados tanto os instrumentos quanto as variáveis latentes de primeira e segunda ordem. Algo que o pesquisador percebeu no momento da análise dos dados, é que o construto formativo não é explorado pela literatura como os construtos ou modelos reflexivos. Encontraram-se alguns artigos que tratassem sobre o tema e foram aplicadas determinadas técnicas recomendadas por esses trabalhos.

O trabalho não tem a pretensão de atribuir uma questão de valor ao determinar que o estilo de uso facilitador do orçamento empresarial é percebido como mais útil pelos gestores e ainda com menor nível de críticas, ou seja, isso não significa de maneira alguma que o uso facilitador seria melhor que o estilo de uso coercitivo. O que se analisou foi a influência do estilo de uso do orçamento empresarial sobre as percepções de seus usuários. Esses achados levantam a questão de que as percepções dos gestores são condicionadas à forma como a empresa usa o orçamento empresarial, o que pode ser extrapolado a outros instrumentos de gestão como o *Balanced Scorecard* (BSC). O entendimento do Modelo de Gestão da empresa é importante nesse sentido.

Assim como apontado por Ahrens e Chapman (2004), os sistemas facilitadores e coercitivos coexistem na empresa e são determinados com base nas características e necessidades de cada organização. A definição do uso do orçamento leva em consideração as suas funções, a estrutura da empresa, o relacionamento desse sistema com o SCG da organização, dentre outros fatores, e isso pode ser definido pelo Conselho de Administração, Diretoria Executiva, ou outros órgãos dentro das empresas. Chama-se a atenção para que a empresa tenha a liberdade de escolher como usar o orçamento, mas deve estar ciente de que essa escolha trará impactos sobre as percepções dos gestores dentro da organização. Existem outros *frameworks* que determinam os estilos de uso do orçamento, apresentados no referencial teórico

(Hopwood, 1972, 1980; Burchell et al, 1980; Merchant, 1981, 2007; Simons, 1994, 1995, 2000; Van Der Stede, 2001; Anthony, 1965, 1988; Adler & Borys, 1996), que podem propiciar uma compreensão dos aspectos relacionados ao uso do orçamento em cada organização.

Como perspectiva para futuros projetos de pesquisa, sugere-se primeiramente a investigação do *framework* de Adler e Borys (1996) acerca do uso coercitivo e facilitador, tanto no contexto orçamentário, quanto de outros artefatos estudados em Controle Gerencial, tendo em vista que é um modelo recente e tem tido bastante interesse pela literatura internacional. Esse modelo proporciona outros *insights*, por exemplo, ao *framework* de Simons (1995; 2000), bastante explorado nas pesquisas nacionais. Percebe-se que o *framework* de Adler e Borys (1996) apresenta bons indicativos para estudos sobre o processo orçamentário, tendo em vista que, conforme comentado por Chapman e Kihn (2009), o processo orçamentário é um dos instrumentos de gestão mais amplos, abrangendo toda a organização. Como potencial de pesquisa, também se destaca a integração do sistema orçamentário e das características da informação sobre as percepções dos públicos provedores e usuários do orçamento.

Além disso, sugere-se a realização de estudos do orçamento empresarial no contexto das empresas nacionais seja através de estudos de caso ou *surveys*, de modo a identificar tendências relacionadas ao uso da ferramenta e das percepções dos gestores quanto à utilidade do artefato, e às críticas apontadas pela literatura. Percebeu-se no contexto da empresa pesquisada, que o orçamento é bastante importante para a gestão da mesma, sob o ponto de vista dos gestores. Sugere-se que esses trabalhos possam segregar as percepções dos gestores provedores, gestores usuários, e gestores provedores e usuários de informações, tendo em vista que suas percepções podem ou tendem a diferir. Cabe destacar, que existem oportunidades tanto para pesquisas focadas nas percepções de gestores da área financeira que coordenam o orçamento, sejam eles Gerentes de Orçamento, *Controllers* ou CFO's (*Chief Financial Officer*), quanto gestores de diversas áreas da empresa que tem interfaces com o orçamento, devendo ser feitas adaptações e ajustes às especificidades de cada público.

Por fim, entende-se que a discussão do Modelo proposto na pesquisa, em se tratando do efeito direto e indireto do uso do orçamento empresarial sobre o nível de críticas, pode ser aplicada em estudos futuros, tendo em vista que as relações propostas puderam ser confirmadas estatisticamente no presente trabalho.

REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. a., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 189–204. doi:10.1016/S0361-3682(98)00059-2
- Adler, P., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/2393986>
- Aguiar, A. B. & Frezatti, F. (2007). Escolha da estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. *Revista de Educação*, 21–44.
- 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. doi:10.1108/02686900310500479
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271–302. doi:10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2006). Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. *Accounting, Organizations and Society*, 31(8), 819–841. doi:10.1016/j.aos.2006.03.007
- Almeida, Lauro Brito; Machado, Esmael Almeida; Raifur, Léo; Nogueira, D. R. (2009). A Utilização do Orçamento como Ferramenta de Apoio à Formulação de Estratégia , de Controle e de interatividade : Um Estudo Exploratório nas Cooperativas Agropecuárias da Região Sul do Brasil. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 20(3), 65–99.
- Alves, A. (2010). Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.
- Anthony, R. N. (1988), *The Management Control Function*, Boston, The Harvard Business School Press.
- Anthony, R.N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Boston : Harvard Business School.
- Anthony, R.N. e Govindarajan, V. (2000). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Argyris, C. (1952). *The Impact of Budgets on People* (Ithaca: School of Business and Public Administration, Cornell University).
- Ax, C.; Kullven H. (2005), *Den nya Ekonomistyrningen*. Upplaga 3 [The new management and cost accounting, 3rd ed.] (Malmö, Sweden: Liber).

- Barrett, M., & Fraser, L. (1977). Conflicting roles in budgeting for operations. *Harvard Business Review*, 137–147. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Conflicting+roles+in+budgeting+for+operations#0>
- Bart, C. K. (1988). Budgeting Gamesmanship. *The Academy of Management EXECUTIVE*, II(4), 285–294.
- Berland, N., Levant, Y., & Joannides, V. (2009). Institutionalisation and deinstitutionalisation of budget. Symmetrical analysis of rhetoric associated to the introduction of budget and “beyond budgeting.” European Accounting Association Congress (EAAC).
- Berland, Nicolas. (2004). La gestion sans budget: évaluation de la pertinence des critiques et interprétation théorique. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(4), 1–28. Retrieved from <http://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/1370>
- Bescos, P., Cauvin, E., Langevin, P., & Mendoza, C. (2004). Critiques du budget: une approche contingente. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 10, 165–185.
- Bido, D. S. (2013). Material de Apresentação do curso de Modelagem de Equações Estruturais. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Birnberg, J., Luft, J., & Shields, M. (2007). Psychology theory in management accounting research. In *Handbook of Management Accounting Research* (Vol. 3243). doi:10.1016/S1751-3243(06)01004-2
- Bisbe, J., & Malagueño, R. (2009). *The Choice of Interactive Control Systems under Different Innovation Management Modes*. *European Accounting Review* (Vol. 18, pp. 371–405). doi:10.1080/09638180902863803
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709–737.
- Bisbe, J., Batista-Foguet, J.-M., & Chenhall, R. (2007). Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 789–820. doi:10.1016/j.aos.2006.09.010
- Bouquin, H. (2006). Le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d’entreprise et gouvernance, Paris : Presses Universitaires de France, 7e édition.
- Bredmar, K. (2012). The Meaning and Development of the Concept of Management Control : An Etymological Study, 29(2), 476–492.
- Brookson, Stephen. (2000). Managing Budgets. DK Publisher.
- Brownell, P., & Hirst, M. (1986). Reliance on Accounting Information , Budgetary Participation , and Task Uncertainty : Tests of a Three-Way Interaction. *Journal of Accounting Research*, 24(2), 10.

- Bruining, H., Bonnet, M., & Wright, M. (2004). Management control systems and strategy change in buyouts. *Management Accounting Research*, 15(2), 155–177. doi:10.1016/j.mar.2004.03.003
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., & Nahapiet, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), 5–27. doi:10.1016/0361-3682(80)90017-3
- Carneiro, Murilo; Matias, Alberto Borges. (2011). Orçamento empresarial: teoria, prática e novas técnicas. São Paulo: Editora Atlas.
- Castanheira, D. (2008). *O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte*. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. Retrieved from <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11122008-165845/>
- Chapman, C. S., & Kihn, L.-A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 151–169. doi:10.1016/j.aos.2008.07.003
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127–168. doi:10.1016/S0361-3682(01)00027-7
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modelling analysis with small samples using partial least squares. In R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Chow, C. W., Kato, Y., & Merchant, K. A. (1996). The use of organizational controls and their effects on data manipulation and management myopia: a japan vs u.s. Comparison. *Accounting, Organizations & Society*, 21(2/3), 175-192.
- Cintra, Y. C. (2011). *A integração da sustentabilidade às práticas de controle gerencial das empresas no Brasil*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em 2012-12-05, de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-07062011-150241/>
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Academic Press.
- Collins, F., Holzmann, O., & Mendoza, R. (1997). Strategy, budgeting, and crisis in Latin America. *Accounting, Organizations and* Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368296000505>
- Coltman, T., Devinney, T. M., Midgley, D. F., & Venaik, S. (2008). Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement. *Journal Of Business Research*, 61(12), 1250-1262. doi:10.1016/j.jbusres.2008.01.013

- Cools, M.; Stouthuysen, K.; Abbeele, A. (2011). Management control for stimulating different types of creativity: The role of budgets. *Available at SSRN* Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1899409
- Covaleski, M. a., Evans, 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(1), 3–49. doi:10.2308/jmar.2003.15.1.3
- Cress, W. P., & Pettijohn, J. B. (1985). A survey of budget-related planning and control policies and procedures. *Journal of Accounting Education*, 3(2), 61–78. doi:10.1016/0748-5751(85)90007-7
- Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 383–409. doi:10.1016/S0361-3682(99)00034-3
- Diamantopoulos, A., Riefler, P., & Roth, K. P. (2008). Advancing formative measurement models. *Journal of Business Research*, 61(12), 1203-1218.
- Dillman, D.A. (2007). *Mail and Internet surveys: the tailored design method*. New York: John Wiley
- Ekholm, B.-G., & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead? *European Accounting Review*, 9(4), 519–539. doi:10.1080/09638180020024007
- Ekholm, Bo-Goran; Wallin, J. (2011). The Impact of Uncertainty and Strategy on the Perceived Usefulness of Fixed and Flexible Budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(January/March 2011), 145–164. doi:10.1111/j.1468-5957.2010.02228.x
- Epstein, M.J., Manzoni, J.F., 2002. Reconciling conflicting roles of budgets: review and survey of corporate practices, Working Paper, Rice University and INSEAD.
- Espejo, M. (2008). Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.
- 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*. Vol. 14, n. 1, 82–93. Retrieved from <http://www.cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/viewArticle/291>
- Faria, J. A. de; Gomes, S. M. S. (2013). *Folga Orçamentária: conceitos e desafios*. UEFS Editora: Feira de Santana.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: a flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior research methods*, 39(2), 175–91. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17695343>

- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. doi:10.1016/j.mar.2009.07.003
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal Of Marketing Research (JMR)*, 18(3), 382–388.
- Free, C. (2007). Supply-Chain Accounting Practices in the UK Retail Sector: Enabling or Coercing Collaboration? *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 897–933. doi:10.1506/car.24.3.9
- Frezatti, F. (2009). Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial. São Paulo: Editora Atlas.
- 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? *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 190–216.
- Frezatti, F.; Rocha, W.; Nascimento, A. R.; Junqueira, E. (2009). Controle Gerencial: Uma Abordagem da Contabilidade Gerencial no Contexto Econômico, Comportamental e Sociológico. São Paulo: Editora Atlas.
- Frezatti, Fábio. (2005). Beyond budgeting: inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial? *Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 23–33. doi:10.1590/S0034-75902005000200003
- Gomes, G., Lavarda, C. E. F., & Torrens, E. W. (2012). Revisão da literatura sobre orçamento em cinco periódicos internacionais nos anos de 2000 até 2009. *REGE*, 19(1), 107–123. doi:10.5700/rege
- Grayson, M. M. (2006). An accounting test about budgeting. *Critical Perspectives on Accounting*, 17(8), 1088. doi:10.1016/j.cpa.2006.08.002
- Green, S.; Welsh, M. (1988). Cybernetics and dependence: reframing the control concept. *Academy of Management Review* 13 (2), 287–301.
- 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. (2011). A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting. *European Accounting Review*, 20(2), 289–319. doi:10.1080/09638180.2010.496260
- Hansen, S. C., & Stede, W. a. Van Der. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415–439. doi:10.1016/j.mar.2004.08.001
- Hansen, SC; Otley, D.T.; Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*,

- 15(2000), 95–116. Retrieved from <http://aaajournals.org/doi/abs/10.2308/jmar.2003.15.1.95>
- Hart, M., & Porter, G. (2004). the impact of cognitive and other factors on the perceived usefulness of OLAP. *Journal of Computer Information Systems*, Fall 2004, 47–57.
- Hartmann, F., & Maas, V. (2011). The effects of uncertainty on the roles of controllers and budgets: an exploratory study. *Accounting and Business Research*, (January 2013), 37–41. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00014788.2011.597656>
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558. doi:10.1016/j.aos.2005.07.001
- 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(3), 153–182. doi:10.1007/s00187-012-0156-9
- Hofmann, Stefan. (2007). Determinants and Consequences of the Use of Budgets: An Exploratory Empirical Study in Germany (Controlling und Management). LIT Verlag.
- Hofstede, G. (1967), *The Game of Budget Control*, The Netherlands, Royal van Gorcum Ltd. Trad. franç. Contrôle budgétaire, les règles du jeu, Paris, éd. Hommes et Techniques, 1977.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hopwood, A. G. (1972), "An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation", *Journal of Accounting Research*, Supplement: Empirical Studies in Accounting, p. 156-182.
- Hopwood, A.G. (1980). The organisational and behavioural aspects of budgeting and control. In: J. Arnold, B. Carsberg and R. Scapens, eds. *Topics in management accounting*. Oxford: Philip Allen, 221–240.
- Horngren, C.T., Datar, S.M., Foster, G. (2006). *Cost Accounting: a Managerial Emphasis*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Jarvis, C., MacKenzie, S., & Podsakoff, P. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of consumer research*, 30(September). Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.1086/376806>
- Jensen, M. (2001). Corporate budgeting is broken, let's fix it. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=321520
- Kenis, I. (1979). Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *Accounting Review*. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/245627>

- Kilfoyle, E., & Richardson, A. J. (2011). Agency and structure in budgeting: Thesis, antithesis and synthesis. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(2), 183–199. doi:10.1016/j.cpa.2010.06.013
- Klammer, T., S. Ansari, and J. Bell. (1997). *Activity Based Budgeting*. Boston, MA: McGraw-Hill/ Irwin
- Kugel, R. (2011). Going Beyond the Budget. Disponível em: www.businessfinancemag.com.
- Leite, R. M., Cherobim, A. P. M. S., Silva, H. de F. N., & Bufrem, L. S. (2008). Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19(47), 56–72.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56–75. doi:10.1016/j.mar.2009.10.003
- Lu, C.-T. (2011). Relationships among budgeting control system, budgetary perceptions, and performance: A study of public hospitals. *African Journal of Business Management*, 5(15), 6261–6270. doi:10.5897/AJBM10.270
- Luft, J., & Shields, M. (2003). Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. *Accounting, organizations and society*. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368202000260>
- Lunkes, Rogério João. (2010). *Manual de orçamento*. São Paulo: Editora Atlas, 2 ed.
- Lyne, S. R. (1988). The Role of the Budget in Medium and Large UK Companies and the Relationship with Budget Pressure and Participation *, *I*(71), 195–212.
- Magner, N., Welker, R. B., & Campbell, T. L. (1996). Testing a Model of Cognitive Budgetary Participation Processes in a Latent Variable Structural Equations Framework. *Accounting and Business Research*, 27(1), 41–50. doi:10.1080/00014788.1996.9729530
- Malmi, T., & Brown, D. a. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. doi:10.1016/j.mar.2008.09.003
- Mangione TW. 1995. *Mail Surveys: Improving the Quality*. Sage Publications: Beverly Hills, CA.
- Marginson, D., & Ogden, S. (2005). Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 435–456. doi:10.1016/j.aos.2004.05.004
- Martins, G. A. Theóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. Editora Atlas, São Paulo.

- Merchant, K. (1981). The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *Accounting Review*. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/247203>
- Merchant, K. A. (1984). Influences On Departmental Budgeting: An Empirical Examination Of A Contingency Model. *Accounting, Organizations & Society*, 9(3/4), 291-307.
- Merchant, K. A. (1990). The Effects Of Financial Controls On Data Manipulation And Management Myopia. *Accounting, Organizations and Society*, 15(4), 297–313.
- Merchant, K. A. (2007). O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. *Revista de Contabilidade e Organizações - RCO*, 1(1), 104–121.
- Merchant, K. A.; Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 2nd edn (London: Prentice Hall).
- Milani, K. (1975). Budget setting, performance and attitudes. *The Accounting Review* 50 : 539-558.
- Moura, G. de, Dallabona, L., & Lavarda, C. (2010). Estudo bibliométrico sobre orçamento nos congressos Brasileiros de 2005 a 2009. *anpcont.com.br*, 1–15. Retrieved from <http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressoIV/03/EPC101.pdf>
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499–523. doi:10.1016/j.aos.2009.10.005
- Naranjo-gil, D., & Hartmann, F. (2006). How Top Management Teams Use Management Accounting Systems to Implement Strategy. *JOURNAL OF MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH*, 18, 21–53.
- Neely, Andy; Sutcliffe, Michael; Heyns, H. (2001). *Driving Value Through Strategic Planning and Budgeting*. Accenture, 52.
- Otley, D. (1999). Performance management : a framework for management control systems research, (November 1998), 363–382.
- Otley, D. T. (1978). Budget Use and Managerial Performance. *Journal of Accounting Research*, 16(1), 122. doi:10.2307/2490414
- Perez, L. F., & Robsonf, K. (1999). budgetary process : managing organizational hypocrisies in a multinational company ', (April 1997), 383–407.
- Pizzini, M. J. (2006). The relation between cost-system design, managers' evaluations of the relevance and usefulness of cost data, and financial performance: an empirical study of US hospitals. *Accounting, Organizations and Society*, 31(2), 179–210. doi:10.1016/j.aos.2004.11.001

- Poon, M., Pike, R., & Tjosvold, D. (2001). Budget participation, goal interdependence and controversy: a study of a Chinese public utility. *Management Accounting Research*, 12(1), 101–118. doi:10.1006/mare.2000.0146
- Rachlin, Robert. (1998). Handbook of budgeting. Editora John Wiley & Sons Inc, New York.
- Ramos, M. M., & Hidalgo, F. G. (2003). From diagnostic to interactive style of management control. *Management Research News*, 26(5), 21–31. doi:10.1108/01409170310783448
- Rockness, H. O., & Shields, M. D. (1988). An empirical analysis of the expenditure budget in research and development. *Contemporary Accounting Research*, 4(2), 568–581.
- Samuelson, L. a. (1986). Discrepancies between the roles of budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 11(1), 35–45. doi:10.1016/0361-3682(86)90017-6
- Sanvicente, Antonio Zorato; Santos, Celso da Costa. (2000). Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle. São Paulo: Editora Atlas, 2. ed.
- Schmidt, J. (1992). Is It Time To Replace Traditional Budgeting? *Journal of Accountancy*, (October), 103–108. Retrieved from <http://elibrary.ru/item.asp?id=1786533>
- Seiler, R. E., & Bartlett, R. W. (1982). Personality variables as predictors of budget system characteristics. *Accounting, Organizations & Society*, 7(4), 381–403.
- Shields, M. D., Deng, F., & Kato, Y. (2000). The design and effects of control systems: tests of direct-and indirect-effects models. *Accounting, Organizations & Society*, 25(2), 185–202
- Shim, Jae K; Siegel, Joel G; Shim, Allison I. (2012). Budgeting Basics and Beyond. Editora John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357–374. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368287900249>
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(112), 127–143.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12(December 1988), 49–62.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(August 1993), 169–189.
- Simons, R. (2000). Performance measurement and control systems for implementing strategy. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Simons, R., (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business School Press, USA.

- Sivabalan, P., Booth, P., Malmi, T., & Brown, D. a. (2009). An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting & Finance*, 49(4), 849–871. doi:10.1111/j.1467-629X.2009.00305.x
- Smith, D., & Langfield-Smith, K. (2004). Structural equation modelling in management accounting research: Critical analysis and opportunities. *Journal of Accounting Literature*, 23, 49–86
- Sponem, S. (2004). Diversité des pratiques budgétaires des entreprises françaises: Proposition d'une typologie et analyse des déterminants. Tese de ciências de gestão, Paris: Universidade Paris Dauphine.
- Sponem, S., & Lambert, C. (2010). Pratiques budgétaires, roles et et critiques du budget Perception des DAF et des contrôleurs de gestion. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 1(Avril 2010), 159–195.
- Suave, Ricardo; Lunkes, Rogério João; Rosa, Ereni Cristina Gonçalves; Soares, S. V. (2011). Orçamento: análise das publicações nas revistas de contabilidade do Brasil. *RACE*, 12(2), 641–676.
- Swieringa, R. J., & Moncur, R. H. (1975). Some effects of participative budgeting on managerial behaviour. New York: National Association of Accountants.
- Tomaskovic-Devey, D., Leiter, J., & Thompson, S. (1994). Organizational survey nonresponse. *Administrative Science Quarterly*, 39, 439–457. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/2393298>
- Tontiset, Nattawut; Ussahawanitchakit, P. (2009). Effects of cost management effectiveness on cost information usefulness, corporate competitiveness, and firm success: an empirical study of thai manufacturing firms. *Journal of Academy of Business and Economics*, 9(2), 91–103.
- Tuomela, T.-S. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16(3), 293–320. doi:10.1016/j.mar.2005.06.003
- Umapathy, S. (1987). *Current Budgeting Practices in US Industry*. Quorum Books, New York.
- Uyar, A. (2009) An evaluation of budgeting approaches: traditional budgeting, better budgeting, and beyond budgeting. *Journal of Academic Studies*, 42, 113-130.
- Vaivio, J. (1999). Exploring a non-financial management accounting change. *Management Accounting Research*, (August), 409–437. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500599901129>
- Van der Stede, W. (2000). The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*, 25, 609–622.

- Van der Stede, W. (2001). Measuring “tight budgetary control”. *Management Accounting Research*, 12(1), 119–137. doi:10.1006/mare.2000.0149
- Van der Stede, W. a., Young, S. M., & Chen, C. X. (2005). Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: The case of survey studies. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7-8), 655–684. doi:10.1016/j.aos.2005.01.003
- Vandenbosch, B. (1999). An empirical analysis of the association between the use of executive support systems and perceived organizational competitiveness. *Accounting Organizations and Society*, 24, 77–92.
- Vieira, V. A. (2009). e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas, 17–33.
- Wallander, J. (1999). Budgeting — an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15(4), 405–421. doi:10.1016/S0956-5221(98)00032-3
- Webster, C. (2006). Relationships between the interactive use of performance measurement systems, creativity and performance: the intervening role of psychological empowerment. *EAA and AFAANZ conferences for their ...*, 1–33. Retrieved from http://www.docs.fce.unsw.edu.au/accounting/news/seminars2006_s2/CarlyWebsterWorkingPaper.pdf
- Welch, J. (2005). *Winning*. Harper Collins, New York, NY.
- Widener, S.K. (2006). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society* 32, 757–788.
- Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 488–516. doi:10.1016/j.aos.2007.05.002
- Young, S. M. (1996) Survey research in management accounting: a critical assessment, in: A. J. Richardson (Ed.) *Research Methods in Accounting: Issues and Debates*, Research monograph number 25, (Vancouver: CGA Canada Research Foundation).
- Zimmermann, J. L. (2006). *Accounting for decision making and control*. New York: McGraw-Hill.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE ÉTICA DA PESQUISA DE CAMPO

São Paulo, XX de XXXX de 2013

Ao Senhor

NOME

CARGO

Prezado senhor

Em primeiro lugar queremos agradecer a receptividade e apoio para a realização da presente pesquisa. Será de grande valor realizar a pesquisa na EMPRESA, uma empresa de grande sucesso no ambiente nacional e mundial reconhecida por ter processos de gestão altamente qualificados.

Encaminho o modelo do protocolo ético de pesquisa para apreciação. Esse documento contempla os procedimentos que serão realizados na EMPRESA e a descrição das condutas éticas. Informamos que estamos disponíveis para eventuais alterações que a empresa ache necessário.

Esperamos ter esclarecido os pontos referentes ao projeto e nos colocamos à disposição para eventuais esclarecimentos adicionais. Mais uma vez, muito obrigado pela atenção.

Atenciosamente,

Fábio Frezatti, orientador, Prof. Titular FEA/USP

Daniel Magalhães Mucci, Mestrando FEA/USP

PROTOCOLO DE ÉTICA DA PESQUISA

A EMPRESA concorda em participar como empresa do trabalho de campo relativa ao projeto de pesquisa “Percepções do uso do orçamento empresarial”. A natureza do projeto possui as seguintes diretrizes:

ESCOPO

- (1) O objetivo do estudo é analisar e descrever o processo de utilização do orçamento empresarial pelos gestores. Os principais focos de atenção compreendem em identificar: a) O uso do orçamento empresarial; b) As percepções de utilidade e de críticas à ferramenta.
- (2) Foco da pesquisa – Analisar a relação do uso do orçamento, a percepção de utilidade e percepção de críticas atribuídas à ferramenta, tendo em vista à controvérsia existente na literatura quanto ao uso do orçamento.

UTILIDADE DA PESQUISA

As informações coletadas pela pesquisa tem como finalidade a produção da dissertação do mestrando Daniel Magalhães Mucci que posteriormente será formatada para a publicação de artigos acadêmicos para serem apresentados em aulas, congressos nacionais e internacionais e periódicos acadêmicos.

PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Os procedimentos que serão realizados compreendem entrevistas e questionário eletrônico.

1. Entrevistas - As entrevistas serão realizadas com gerentes a serem determinados juntamente com a Diretoria de Finanças e Relações com Investidores, sendo adotados os seguintes procedimentos:

- a) As entrevistas têm um tempo de duração entre 60 a 120 minutos. Inicialmente, o participante falará de sua formação e experiência na empresa e em seguida de questões propostas pelo pesquisador.
- b) O entrevistado tem o direito de negar a responder quaisquer questões colocadas sem providenciar quaisquer justificativas.

2. Questionário - Será enviado um questionário eletrônico à Diretoria de Finanças com o objetivo de capturar as percepções em um escopo mais amplo de gerentes da EMPRESA. A amostra será definida juntamente com a EMPRESA, que encaminhará o questionário eletrônico aos potenciais respondentes, no caso gerentes de diversas áreas e empresas do grupo. Serão tomados os seguintes procedimentos:

- a) A resposta do questionário não é obrigatória, mas os pesquisadores reforçam a importância da participação dos gestores.
- b) O potencial respondente tem o direito de negar a responder quaisquer questões colocadas no questionário sem providenciar quaisquer justificativas.
- c) Será garantido o sigilo dos participantes.

TEMPO DE PERMANÊNCIA DO PESQUISADOR NA EMPRESA E CRONOGRAMA

O tempo de permanência na empresa para fins de coleta e uso das informações, leva em conta que:

- a) O pesquisador realizará o trabalho de campo no período compreendido entre os meses de agosto e outubro de 2013.
- b) Inicialmente, o pesquisador fará entrevistas com gerentes da área financeira e de outras áreas da empresa.
- c) Em segundo lugar será enviado um questionário eletrônico a ser respondido pelos gerentes.

No que se refere a cronograma de desenvolvimento:

Atividade	Objetivo	Gestor-alvo	Cronograma
Entrevista (2h)	Compreender o processo de elaboração do orçamento. Além disso, compreender o processo de controle orçamentário.	Gerente de Orçamento	21/08/2013 a 27/09/13
Entrevista (1h)	Entender a participação de gerentes de outras áreas no processo de elaboração e controle do orçamento.	Gerentes das áreas de Marketing, Recursos Humanos, etc. (Meta 5 entrevistas)	21/08/2013 a 27/09/13
Questionário Eletrônico	Capturar informações através dos gerentes do uso do orçamento e suas percepções de utilidade e de críticas à ferramenta.	Gerentes de diversas áreas e empresas	18/09/13 a 06/10/13
Análise das entrevistas	Compilar as informações obtidas nas entrevistas e encaminhar aos gerentes entrevistados para validação.	-	24/08/13 a 07/10/13
Elaboração do Relatório Executivo	Entregar e apresentar os resultados das informações coletadas juntamente com os gestores da EMPRESA acerca do processo orçamentário à Diretoria de Finanças.	-	06/01/14 a 17/01/14

PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Esta pesquisa é regida pelos princípios gerais relativos (i) ao consentimento informado, (ii) à preocupação em não prejudicar a empresa e as pessoas que nela trabalham e (iii) manter a confidencialidade das pessoas e empresas, sempre que demandado. Em termos específicos, os seguintes procedimentos serão adotados para assegurar confidencialidade dos participantes da pesquisa e da empresa:

- a) Não haverá a identificação da empresa, seu nome nem mesmo informações numéricas sobre seus resultados.
- b) Não haverá a identificação dos participantes. As pessoas e a organização serão designadas através de códigos que impossibilitem quaisquer riscos de identificação. Além disto, expressões que possam por essa identificação em risco não serão usadas.
- c) Os pesquisadores se comprometem a manter confidencialidade quanto a eventuais informações coletadas por ocasião das entrevistas.
- d) Apenas a equipe de pesquisadores (Prof. Fábio Frezatti e Daniel Mucci) terá acesso aos registros das entrevistas e aos resultados obtidos através do questionário.
- e) Gravações de entrevistas só serão efetuadas de acordo com a ciência e concordância do entrevistado. As gravações serão destruídas após um ano de conclusão do projeto.
- f) Caso sejam feitas transcrições, o entrevistado terá a oportunidade de efetuar modificações de questões que possam deixá-lo (a) desconfortável.
- g) Informações obtidas pelos questionários também terão o mesmo tratamento confidencial.

BENEFÍCIO PARA A ORGANIZAÇÃO

A empresa, além do benefício da instigação, verificado normalmente com o processo de coleta de dados, terá como benefício formal um feedback sobre o a percepção dos gerentes quanto ao uso do orçamento empresarial como instrumento de gestão. O feedback será formalizado através de um relatório executivo a ser entregue à Diretoria de Finanças.

Este projeto está sendo desenvolvido sob a responsabilidade do Prof. Fábio Frezatti e do mestrando Daniel Mucci, do Programa de Pós-Graduação da FEA USP.

São Paulo, 5 de agosto de 2013

De acordo.

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Apêndice 2.1 – Roteiro de entrevistas semiestruturadas - Gerente orçamentário

Caracterização do(a) entrevistado(a)

1) Qual cargo o Sr.(a) ocupa na empresa? Há quanto tempo? Vinculado a que área da organização? Qual a sua formação?

Processo orçamentário

- 1) O orçamento é delineado com base ao Planejamento Estratégico? (Frezatti, 2009)
- 2) Descreva o processo orçamentário na empresa destacando sua periodicidade, participantes, abrangência... *Rolling forecast*, orçamento com base zero, orçamento flexível, orçamento por atividades? (Lunkes, 2010)
- 3) As estimativas são atribuídas como? Para cada departamento, área, atividade, produto?
- 4) Há a determinação de premissas orçamentárias e previsão de cenários? (Espejo, 2008; Frezatti, 2009)
- 5) Os planos são divididos em Marketing, Produção, Investimentos, Recursos Humanos? Como funciona o plano financeiro, quais demonstrações financeiras são estimadas? (Espejo, 2008; Frezatti, 2009)
- 6) O orçamento é consolidado para o grupo ou cada empresa é autônoma? Qual o nível de detalhe da consolidação?
- 7) Qual é o papel dos gerentes no processo orçamentário? Qual o papel da diretoria? Qual o papel do Comitê Financeiro?
- 8) Essa ferramenta é simplificada ou detalhada? Como é realizado o acompanhamento? Qual a periodicidade? Quais dados são discutidos? Essas são reuniões formais? O cumprimento das metas é rígido ou flexível? Os gestores são avaliados de acordo com o cumprimento das metas? Há sistema de remuneração baseado nisso? (Sponem, 2004; Sponem & Lambert, 2010)
- 9) Quais as funções que o orçamento desempenha na empresa? Planejamento Operacional, Avaliação de Desempenho, Comunicação de Metas e Formação de Estratégias. Descreva uma análise dessas funções destacadas... Alguma dessas funções se destaca mais na empresa? E do lado oposto aquela que menos se destaca? (Hansen & Van der Stede, 2004)

Uso do orçamento empresarial

- 1) Desvios orçamentários são aceitos? A que nível? Os desvios orçamentários chamam a atenção da gestão para correção de rumos gerando oportunidades de melhoria? (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004; flexibilidade e reparo)

- 2) O orçamento permite a realização de reparos ao longo do ano? É possível tomar ações não previstas no orçamento? Elas tem que ser aprovadas? Modificações tanto de estimativas quanto no processo orçamentário são estimuladas e valorizadas? (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004; Chapman & Kihn, 2009; flexibilidade e reparo)
- 3) O orçamento permite uma visão ampla dos processos relacionados ao departamento ou área capazes de gerar aprendizado? Qual a visibilidade dos processos, rotinas e componentes chaves, ou seja, como é o acesso à informação contida no orçamento referente à sua área? (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004; Chapman & Kihn, 2009; transparência interna)
- 4) O orçamento permite uma visão dos processos organizacionais, estratégias da empresa e entendimento do impacto da sua atividade e de seus pares sobre os resultados da empresa como um todo? (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004; Chapman & Kihn, 2009; transparência global)

Percepção de Utilidade e de Críticas

- 1) A empresa já pensou em abandonar o orçamento empresarial? Se sim quais razões? (Ekholm, & Wallin, 2000; Libby & Lindsay, 2010)
- 2) Foram feitas melhorias no processo orçamentário nos últimos 5 anos? 10 anos? Poderia citar quais mudanças? (Ekholm, & Wallin, 2000; Libby & Lindsay, 2010)
- 3) Se não, o orçamento é um importante instrumento de gestão? O processo orçamentário apesar de trabalhoso, vale a pena? As informações constantes no orçamento são importantes para a tomada de decisões? (Lu, 2011; Chapman & Kihn, 2009)
- 4) Você está satisfeito com o processo orçamentário? (Sponem, 2004)
- 5) Quais limitações você identifica acerca do processo orçamentário? (Sponem & Lambert, 2010; Bescos et al, 2004).
- 6) O orçamento gera comportamentos conservadores? O orçamento limita a cooperação?
- 7) O orçamento consegue absorver as mudanças de estratégias e planos promovidas por transformações no ambiente?
- 8) O orçamento é de fato visto como um instrumento de gestão? Ou consiste em uma ferramenta que promove uma boa imagem às práticas de gestão da empresa?
- 9) O orçamento é delineado por estratégias de longo prazo? Ou seu foco é excessivamente no curto prazo?

Apêndice 2.2 – Roteiro de entrevistas semiestruturadas - Outros gerentes

Caracterização do entrevistado

1) Qual cargo o Sr.(a) ocupa na empresa? Há quanto tempo? Vinculado a que área da organização? Qual a sua formação?

Processo orçamentário

- 1) O orçamento é delineado com base ao Planejamento Estratégico? (Frezatti, 2009)
- 2) Qual a interseção e participação da sua área com o processo orçamentário?
- 3) Essa ferramenta é simplificada ou detalhada? Como é realizado o acompanhamento? Qual a periodicidade? Quais dados são discutidos? Essas são reuniões formais? O cumprimento das metas é rígido ou flexível? Os gestores são avaliados de acordo com o cumprimento das metas? Há sistema de remuneração baseado nisso? (Sponem, 2004; Sponem & Lambert, 2010)
- 4) Quais as funções que o orçamento desempenha na sua área? Planejamento Operacional, Avaliação de Desempenho, Comunicação de Metas e Formação de Estratégias. Descreva uma análise dessas funções destacadas... Alguma dessas funções se destaca mais na empresa? E do lado oposto, aquela que menos se destaca? (Hansen & Van der Stede, 2004)

Uso do orçamento empresarial

- 1) Desvios orçamentários são aceitos? A que nível? Os desvios orçamentários chamam a atenção da gestão para correção de rumos gerando oportunidades de melhoria? (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004; flexibilidade e reparo)
- 2) O orçamento permite a realização de reparos ao longo do ano? É possível tomar ações não previstas no orçamento? Elas tem que ser aprovadas? Modificações tanto de estimativas quanto no processo orçamentário são estimuladas e valorizadas? (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004; Chapman & Kihn, 2009; flexibilidade e reparo)
- 3) O orçamento permite uma visão ampla dos processos relacionados ao departamento ou área capazes de gerar aprendizado? Qual a visibilidade dos processos, rotinas e componentes chaves, ou seja, como é o acesso à informação contida no orçamento referente à sua área? (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004; Chapman & Kihn, 2009; transparência interna)
- 4) O orçamento permite uma visão dos processos organizacionais, estratégias da empresa e entendimento do impacto da sua atividade e de seus pares sobre os resultados da empresa como um todo? (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004; Chapman & Kihn, 2009; transparência global)

Percepção de Utilidade e de Críticas

- 1) Você considera o orçamento como um importante instrumento de gestão? O processo orçamentário apesar de trabalhoso, vale a pena? As informações constantes no orçamento são importantes para a tomada de decisões? (Lu, 2011, Chapman & Kihn, 2009)
- 2) Você está satisfeito com o processo orçamentário? (Sponem, 2004)
- 3) Quais limitações você identifica acerca do processo orçamentário? (Sponem & Lambert, 2010; Bescos et al, 2004).
- 4) O orçamento gera comportamentos conservadores? O orçamento limita a cooperação?
- 5) O orçamento consegue absorver as mudanças de estratégias e planos promovidas por transformações no ambiente?
- 6) O orçamento é de fato visto como um instrumento de gestão? Ou consiste em uma ferramenta que promove uma boa imagem às práticas de gestão da empresa?
- 7) O orçamento é delineado por estratégias de longo prazo? Ou seu foco é excessivamente no curto prazo?

APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO

PESQUISA ACADÊMICA - ORÇAMENTO EMPRESARIAL

1. Atribua a escala para cada uma das afirmativas abaixo, quanto ao uso do orçamento na sua respectiva gerência:

(Escala: 1 = Discordo Totalmente; 5 = Concordo Totalmente / NA = Não aplicável ou não sei responder)

	NA	1	2	3	4	5
O processo orçamentário ajuda a tornar transparentes as atividades da gerência.						
O processo orçamentário aumenta meu conhecimento da operação relacionada à gerência.						
O processo orçamentário aumenta meu entendimento do que direciona os níveis de receita e						
O processo orçamentário aumenta meu conhecimento sobre como a gerência funciona.						
O processo orçamentário ajuda a comunicar a estratégia da gerência.						
O processo orçamentário sinaliza áreas onde talvez seja necessário alterar a estratégia.						
O processo orçamentário ajuda o pessoal da gerência a entender o contexto organizacional em que estão trabalhando.						
Eu analiso a informação do orçamento focando em alternativas para melhorar as operações sob meu controle.						
Eu frequentemente penso em novas maneiras de fazer as coisas durante o processo						
Nosso processo orçamentário objetiva gerar fluxos de informações estratégicas entre						
Eu atualizo facilmente os dados inseridos no plano orçamentário, a depender das necessidades da minha área ou da empresa.						
Eu obtenho acesso a informação detalhada para investigar desvios no orçamento.						
Em certas situações, alterações nas estimativas do plano orçamentário são aceitáveis na						
Eu só posso realizar gastos que foram previstos no orçamento.*						
Discussões durante o processo orçamentário focam em garantir aderência estrita a premissas e planos de ação pré-estabelecidos.*						
Alterações nas metas relacionadas ao plano orçamentário podem indicar oportunidades e ameaças para a gerência.						

2. Atribua a escala para cada uma das afirmativas abaixo, em se tratando das suas percepções quanto ao orçamento empresarial

(Escala: 1 = Discordo Totalmente; 5 = Concordo Totalmente / NA = Não aplicável ou não sei responder)

	NA	1	2	3	4	5
O orçamento me permite gerenciar melhor a minha gerência.						
O orçamento me permite manter e aprimorar o meu desempenho como gerente.						
O orçamento me permite estar sempre ciente sobre o que é necessário para obter um bom desempenho no meu trabalho.						
O orçamento me fornece informações adequadas para otimizar as decisões e cumprir meus						
O orçamento me torna apto a obter informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões.						

3. Atribua a escala para cada uma das afirmativas abaixo, em se tratando das suas percepções quanto às limitações do orçamento

(Escala: 1 = Discordo Totalmente; 5 = Concordo Totalmente / NA = Não aplicável ou não sei responder)

	NA	1	2	3	4	5
O orçamento induz a comportamentos que não estão essencialmente alinhados aos objetivos						
O orçamento provoca comportamentos conservadores.						
O orçamento desestimula a cooperação entre as pessoas e as áreas.						
O orçamento não é aplicável em um ambiente de grande incerteza.						
O orçamento engessa as atividades desempenhadas dentro da organização.						
O orçamento propõe uma cultura de controle ao invés de uma cultura de envolvimento das						
O orçamento impede inovações em processos e produtos.						
O orçamento é essencialmente um ritual.						
O orçamento leva muito tempo para ser elaborado e gera um baixo retorno para gestão.						
O orçamento reflete uma predominância do curto prazo, em detrimento do longo prazo.						
O orçamento é elaborado em um horizonte anual, o que não está de acordo com ciclo de

PESQUISA ACADÊMICA - ORÇAMENTO EMPRESARIAL

4. Descreva suas percepções gerais acerca do processo de gestão do orçamento, principalmente na sua gerência:

6. Qual o cargo ou função que ocupa na empresa?

7. Qual a área em que atua?

8. A qual diretoria está subordinado?

9. Qual o seu tempo de atuação na empresa (especificar anos)?

10. Qual o seu tempo de atuação na atual função/cargo (especificar anos e meses)?

11. Qual o seu nível de formação? (Destaque a alternativa em negrito ou em outra cor)

- a) Ensino Superior Incompleto
- b) Ensino Superior Completo
- c) Pós-graduação - especialização
- d) Pós-graduação - mestrado
- e) Pós-graduação - doutorado
- f) Outro (Especifique):

12. Qual sua formação (formado ou em que está se formando)? (Destaque a alternativa em negrito ou em outra cor)

- a) Administração
- b) Ciências contábeis
- c) Direito
- d) Economia
- e) Engenharia
- f) Outro (Especifique):

13. Idade

14. Sexo: (Destaque a alternativa em negrito ou em outra cor)

- a) Feminino
- b) Masculino

15. Nome (apenas para controle da pesquisa, pois será mantido em sigilo):

APÊNDICE 4 – CONTATOS REALIZADOS NO SURVEY

4.1 – E-MAIL INICIAL AOS GERENTES COM O SURVEY

Prezado(a) gerente, bom dia.

Estamos apoiando a pesquisa acadêmica indicada na mensagem abaixo, relativa ao orçamento empresarial.

Nessa perspectiva, pedimos-lhe que dispense alguns minutos na leitura da citada mensagem, bem como nas respostas ao questionário constante em link abaixo indicado.

Finalizamos observando que a pesquisa vem sendo conduzida considerando as regras de confidencialidade pertinentes e com foco estritamente científico.

Desde já obrigada.

Gerente de Orçamento

=====

Prezados senhores

Gostaríamos de contar com o apoio de V. Sas. para a realização de uma pesquisa elaborada e conduzida pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP.

A pesquisa em questão foi autorizada e vem sendo apoiada pela EMPRESA, por meio da Diretoria de Finanças e Gerência de Planejamento Corporativo e Orçamento.

O objetivo da pesquisa é investigar a percepção dos gerentes de diversas áreas da EMPRESA acerca do orçamento empresarial. Os resultados da pesquisa fundamentarão a dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade de Daniel Magalhães Mucci, orientado pelo professor Fábio Frezatti.

Foram realizadas, inicialmente, entrevistas com alguns gerentes da Companhia e, para ampliar o escopo do trabalho, foi elaborado um questionário para capturar as percepções de um grupo mais extenso de gerentes.

A contribuição solicitada refere-se ao preenchimento do questionário que segue, cuja previsão de resposta é de 10 minutos. Este é o link da pesquisa, para a qual pedimos seu apoio:

http://pt.surveymonkey.com/s/orcamento_empresarial

A identificação do respondente será preservada e os dados serão analisados cientificamente e com o compromisso ético da pesquisa. Os resultados serão apresentados à EMPRESA por meio de um relatório executivo.

Desde já agradecemos o apoio e a generosidade do(a) Sr.(a) para com a pesquisa. Nessa perspectiva, pedimos-lhes que possamos ter sua resposta até o dia XX/XX/2013, considerando os prazos regulamentares estabelecidos pela FEA/USP em pesquisas congêneres.

Como forma de agradecimento, sortearemos 5 (cinco) bolsas para cursos e-learning de curta duração da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - FIPECAFI - e ainda, ofereceremos 40% de desconto nesses mesmos cursos a todos os gerentes que participarem da pesquisa. A lista de cursos encontra-se no link a seguir:

<http://www.fipecafi.org/elearning/lista-elearning.aspx>

Muito obrigado.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Fábio Frezatti, Prof. Titular FEA/USP

<http://lattes.cnpq.br/0943711238845832>

Daniel Mucci, Mestrando FEA/USP

<http://lattes.cnpq.br/5868736562792121>

4.2 – E-MAIL DE ACOMPANHAMENTO

Prezado(a) Gerente

Ainda não registramos sua resposta ao questionário no link abaixo, relativo à pesquisa em desenvolvimento pela FEA/USP sobre o orçamento empresarial:

http://pt.surveymonkey.com/s/orcamento_empresarial

Seu apoio é muito importante para o sucesso da pesquisa. Para que possamos tê-lo, estendemos o prazo de respostas para o próximo dia XX/XX/2013.

Atenciosamente

Gerente de Orçamento

4.3 – E-MAIL DE AGRADECIMENTO

Prezado(a) Gerente

Registramos a sua resposta à pesquisa de orçamento empresarial conduzida pela FEA/USP, componente fundamental na dissertação de mestrado de Daniel Magalhães Mucci.

Gostaríamos de agradecer-lo(a) imensamente pelo apoio empreendido à presente pesquisa e por suas valiosíssimas percepções e opiniões acerca do processo orçamentário da EMPRESA.

As informações serão analisadas de acordo com o compromisso ético da pesquisa e os resultados serão apresentados à Gerência de Orçamento. Posteriormente a Gerência de Orçamento irá fornecer um *feedback* sucinto acerca desses resultados a V. Sas.

Além disso, aproveitamos para comentar que os cinco gestores já foram sorteados para realizarem o curso de e-learning de seu interesse na FIPECAFI.

Agradecemos mais uma vez pelo apoio!

Atenciosamente

Gerente de Orçamento

Prof. Dr. Fábio Frezatti, Prof. Titular FEA/USP

Daniel Mucci, Mestrando FEA/USP