

OS EFEITOS DAS CRÍTICAS E DO SISTEMA DE INCENTIVOS NA RELEVÂNCIA E UTILIDADE DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Genivaldo Gusmão

Fucape Business School

Marcia Juliana d'Angelo

Fucape Business School

RESUMO

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

Palavras-Chave: Críticas ao orçamento; Sistema de incentivos; Utilidade do orçamento; Relevância do orçamento.

1. INTRODUÇÃO

O orçamento empresarial ainda é um dos artefatos mais utilizados na gestão e tomadas de decisões, independentemente do porte e da finalidade das organizações. Atua para auxiliar a busca da sustentabilidade tanto financeira quanto organizacional (Mucci, Frezatti & Dieng, 2016). Nas empresas americanas, embora a maioria dos gestores reconheçam os problemas e falhas na elaboração deste instrumento de gestão, preferem não o excluir completamente do modelo de gestão da organização, usando-o para fins de controle (Libby & Lindsay, 2010). Diferentemente do setor agroindustrial brasileiro, que utiliza o orçamento somente na elaboração das estratégias empresariais, não encontrando evidências da sua utilidade como instrumento de controle gerencial das atividades organizacionais (Melo, Silva, Nicolau, & Lima, 2017).

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

Apesar dessas restrições, o orçamento tem potencial de uso maior do que tem sido percebido, em decorrência das várias funções (planejamento, controle, motivação, avaliação de desempenho, comunicação dos objetivos e das metas, criação de valor, tomada de decisão sobre investimentos) exercidas dentro do modelo de gestão das empresas (Mucci & Frezatti, 2017; Magro & Lavarda, 2015; Libby & Lindsay, 2010). Por isso, devido à complexidade envolvida na prática orçamentária, as empresas recorrem a sistemas de incentivos extrínsecos e intrínsecos (Rontudo & Arias, 2010). Os sistemas de incentivos contribuem para criar valor para os acionistas, livrando-se de um possível problema de agência (Berber, Pasula, & Radosevic, 2012). O orçamento anual, por exemplo, está associado à prática de sistemas de incentivos (Aguiar *et al.*, 2012). Assim, um dos argumentos deste estudo é que as críticas ao orçamento e o sistema de incentivos ao uso do orçamento podem impactar a percepção quanto a sua relevância e utilização. Diante do exposto, o objetivo desta pesquisa é analisar os efeitos das críticas e do sistema de incentivos na percepção de gestores que atuam em empresas no Brasil acerca da relevância e da utilidade do orçamento.

Segundo Silva e Lavarda (2014), o orçamento aplicado nas empresas brasileiras é pouco explorado em pesquisas científicas. Logo, estudos que analisem os antecedentes e consequentes de práticas orçamentárias, a partir de diferentes perspectivas teóricas, podem contribuir para elevar a qualidade dos estudos sobre orçamento no Brasil, a exemplo do que ocorre no cenário internacional. No Brasil, vários estudos abordam as críticas ao orçamento (Mucci & Frezatti, 2017; Fank, Angonese, & Lavarda, 2011; Frezatti *et al.*, 2010), sistemas de incentivos e práticas de contabilidade gerencial (Aguiar *et al.*, 2012), utilidade do orçamento (Magro & Lavarda, 2014; 2015), e relevância do orçamento (Mucci, Frezatti, & Dieng, 2016). Entretanto, nenhum estudo abarcou estes constructos em conjunto, que podem contribuir para uma percepção mais agregada acerca da prática de gestão orçamentária nas empresas que atuam no Brasil. Além disso, a percepção dos gestores no processo orçamentário pode originar a partir de diferentes interpretações da finalidade e da natureza das metas orçamentárias. Cada gestor tende a criar seu próprio interesse subjetivo e pessoal, traduzindo as metas em sua própria consciência, ocasionando diferentes metas orçamentárias. Dentre as razões deste comportamento estão: objetivos pessoais, poder, fatores situacionais, assimetria de informação e posição organizacional (Lili-Anne, 2011). Ao optar pela elaboração de um orçamento empresarial, a empresa está assumindo uma situação complexa, onde estão presentes fatores racionais de conveniência, vínculos sociais e políticos (Aldatz, Lima Junior & Araujo, 2013). Por último, Fank, Angonese e Lavarda (2011) sugerem estudos que avaliem a percepção dos funcionários quanto às críticas ao orçamento e Magro e Lavarda (2014) recomendam estudos com uma amostra mais diversificada sobre a utilidade do orçamento.

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

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Críticas ao Orçamento nas Organizações

Ao revisar as abordagens de Hope e Fraser (2003), que defendem a abdicação do orçamento em função dos custos altos, pouca flexibilidade e do não acompanhamento das mudanças dos ambientes interno e externo, Mendiratta (2016) também questiona a necessidade de orçamento. Ou seja, diante desses fatores, esse autor argumenta que o orçamento seja remodelado com novos métodos de gestão, para um melhor gerenciamento da firma. Há, por

exemplo, uma proposta de substituição do orçamento tradicional baseado em metas fixas por metas relativas (Henttu-Aho & Jarvinen, 2013).

Os diferentes tipos de orçamentos adotados – estático, flexível, contínuo, base zero e matricial – também contribuem para intensificar as críticas ao orçamento. Diante disso, Sponem & Lambert (2010) observaram que, devido à complexidade que envolve o orçamento, algumas empresas renunciam a sua utilidade e adotam a rejeição ao mesmo. Ainda assim, defendem que o ideal é um meio-termo, ou seja, que o modelo orçamentário não seja simples a ponto de não contribuir para as tomadas de decisões, tampouco que não seja complexo a ponto de desestimular o interesse dos gestores. Assim, as críticas ao orçamento se alteram de acordo com o modelo de orçamento adotado. Porém, em organizações onde o nível de participação e de engajamento da alta gestão são altos e os planos de ação são bem definidos, o orçamento recebe menos críticas (Sponem & Lambert, 2016).

No Brasil, uma crítica ao orçamento está relacionada à assimetria da informação entre os níveis hierárquicos organizacionais. Em outras palavras, a utilização do orçamento tende a estar mais presente na alta gestão, podendo inibir uma possível contribuição dos demais funcionários no cumprimento dos resultados (Herculano & Chiarello, 2016). Desta forma, uma alternativa é permitir uma maior participação dos envolvidos – subordinados e gestores – no processo orçamentário para trabalhar com metas mais realistas. Porém, Lavarda e Almeida (2013) não encontraram uma relação estatisticamente significativa entre a participação orçamentária e a redução da assimetria informacional. Já em outro estudo, Lavarda e Fank (2014) mostraram uma correlação positiva entre a participação orçamentária (média gerência) e a assimetria da informação, embora não tenham encontrado uma associação entre a assimetria da informação e o risco de folga orçamentária.

2.2 Sistemas de Incentivo ao Uso do Orçamento

As empresas criam sistemas de incentivos baseados nas premissas de desempenho de seus gestores e na criação de valor para os acionistas, satisfazendo ambas as partes e evitando um possível problema de agência (Berber, Pasula, & Radošević, 2012). A adoção de medidas de desempenho pelos gestores como *feedback* e controle *feed-forward*, para além das medidas de desempenho financeiro e não financeiro, contempla uma avaliação de desempenho mais eficaz (Grafton, Lillis, & Widener, 2010). Groen, Wouters e Wilderom (2012) já tinham mostrado que a participação dos funcionários na elaboração das medidas de desempenho pode contribuir para o aumento de seu desempenho. Yuen (2004) também constatou que um sistema claro de comunicação e recompensa contribuem para melhor percepção da meta orçamentária.

De maneira geral, há dois tipos de incentivos – intrínsecos e extrínsecos. Incentivos intrínsecos incluem reconhecimento, autonomia, valorização dos funcionários, ou seja, são incentivos não monetários. Já os incentivos extrínsecos abrangem o pacote de remuneração – salário, benefícios, remuneração por incentivo, que incluem bônus, participação acionária, participação nos resultados (Andrade, Costa, Estivaleta, Lengler, 2017; Braga Junior, Santos; Carvalho, Silva, & Silva, 2013; Liang, 2012; Herzberg, 2003). Em empresas que valorizam a criatividade, os incentivos intrínsecos prevalecem sobre os extrínsecos, embora os gerentes dessas empresas não se abstenham de utilizar os incentivos extrínsecos (Grabner, 2014). Segundo Rotundo e Arias (2010), quanto maior o grau de dificuldade na execução das atividades, maior será o impacto dos incentivos intrínsecos sobre os empregados. Um plano de incentivo baseado em um sistema de medição de desempenho estratégico fornece ao empregado indício de justiça organizacional e motivações intrínsecas, contribuindo para a melhoria do seu desempenho, a auto eficácia (Heupel & Schmitz, 2015). Embora Aguinis, Joo e Gottfredson (2011) mostrem que o sistema de gerenciamento, na maioria das empresas, não apresenta os resultados esperados devido ao foco exclusivo no gerenciamento de desempenho, não considerando outros fatores, como a cultura organizacional.

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

O incomodo dos gestores na elaboração do orçamento contribuiu para que algumas empresas substituam o orçamento por ferramentas de sistema de controle gerencial. Por exemplo, ao contrário do que ocorre no orçamento anual, as informações não estão nem associadas às previsões das metas e à alocação de recursos, nem a um período fixo (Bourmistrov & Kaarboe, 2013). A maneira que os gestores usam orçamento somado às diferentes funções orçamentárias determina o termômetro das críticas ao orçamento. Ou seja, o tipo de controle de gestão feita pelos gestores (atenção dada ao orçamento) altera o nível de críticas ao orçamento. Quando o orçamento é utilizado como função de planejamento, as críticas são menores, do que quando utilizado como função de avaliar ou coordenar (Berland, 2004). Em geral, empresas que substituem o orçamento empresarial por outras ferramentas gerenciais podem ganhar maior nível de justiça organizacional. Entretanto, a dificuldade de adaptação por parte dos envolvidos pode ser um dos principais motivos que impede o abandono do orçamento (Heupel & Schmitz, 2015).

Diante do exposto até aqui, este estudo propõe:

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

2.3 Relevância do Orçamento

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

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

O orçamento empresarial abrange o planejamento, contribui na identificação dos objetivos, nos resultados a serem alcançados, no cumprimento das metas, gestão e análise do desempenho, auxiliando nas tomadas de decisões mediante os resultados apurados (Chagas & Araujo, 2013). Contudo, também pode ser fonte de conflitos de interesses, conforme mostrado por Ezzamel, Robson e Stapleton (2012) ao estudarem a influência das práticas orçamentárias sobre o comportamento organizacional em instituições de ensino no Reino Unido.

Dentre esses conflitos, ao elaborar o orçamento, as empresas ficam diante de um dilema: fazer ou não reserva orçamentária? O principal argumento de não recorrer à folga orçamentária é que tais reservas não têm utilidade, a não ser proteger os gestores em relação ao seus desempenhos (Frezatti, Beck & Silva, 2013). Por um lado, Buzzi, Santos, Beuren e Faveri, (2014) mostraram que quanto maior a participação dos gestores na elaboração do orçamento, maior é a folga orçamentária. Também ficou evidenciado que quanto maior a assimetria de informação maior será o impacto na folga orçamentária. Por outro lado, o estilo de liderança dos gestores não afeta de forma significativa na participação orçamentária e na folga

orçamentária, no que diz respeito ao comprometimento da organização com os resultados esperados do orçamento (Sundari, Habbe, & Mediaty, 2016). Embora a utilização do orçamento para a avaliação de desempenho e do planejamento não acaba com a folga orçamentária, contribui para o aumento do desempenho dos subordinados (Fischer, Maines, Peffer, & Sprinkle, 2002).

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

Sivabalan, Booth, Malmi e Brown (2009) encontraram uma forte correlação positiva entre a importância (relevância do orçamento) e sua utilidade na prática. O diagnóstico do uso do orçamento, identificou que além de fornecer informações contábeis gerenciais e de controle, proporciona um ambiente competitivo, dinâmico, com direcionamento estratégico e organizacional (Hofmann, Wald, & Gleich, 2012). A base de medição utilizada na elaboração do orçamento feita pelos gerentes impacta no nível de honestidade da folga orçamentária. Em orçamentos elaborados com medição financeira (em valor), o nível de honestidade da folga financeira é menor, comparado com o mesmo orçamento elaborado com medição não financeira (em unidades) (Church, Kuang, & Lui, 2019). Pesquisa envolvendo orçamento de empresas do terceiro setor no segmento hoteleiro constatou que as decisões de investimentos são monitoradas e avaliadas pela alta administração. Os sistemas de informações do orçamento são amplamente divulgados, com restrição somente na divulgação do custo de capital e da taxa mínima de retorno (Souza & Lunkes, 2013).

Por isso, este estudo propõe:

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

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

2.4 Utilidade do Orçamento

A utilidade do orçamento consiste na habilidade de sensibilizar os gestores para alcançar os resultados financeiros, seja por meio da gestão dos custos, seja por meio do alcance do lucro desejado (Frow, Marginson, & Ogden, 2009). Como regra geral, o orçamento possui distintas funções, não necessariamente harmoniosas em uma empresa, acarretando a elaboração tanto do orçamento do planejamento quanto do orçamento do desempenho dos gestores. Entretanto, mesmo com a prerrogativa de se adotar mais de um orçamento, esta prática não é muito utilizada devida à possibilidade de conflitos de interesses, somada aos custos de implementar mais de um orçamento (Arnald & Artz, 2019).

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

Ao analisar as mudanças comportamentais de empresas que elaboram orçamento e foram profundamente afetadas pela crise econômica em 2008, Becker, Mahlendorf, Whu e Whu (2016) mostraram que tais empresas preferiram se voltar para o planejamento orçamentário e para a alocação de recursos orçamentários, dando menos importância para a avaliação do

desempenho dos funcionários. Lidia (2014), ao abordar a importância e as dificuldades do orçamento, mostrou que os benefícios superam as desvantagens, embora os orçamentos necessitem de melhorias. Outras vantagens encontradas são a sua utilidade para planejamento e controle gerencial eficaz, manutenção dos objetivos e dos recursos e melhoria do desempenho organizacional.

Uma proposta é a utilização do orçamento contínuo, pois os gestores permanecem engajados em atingir a meta orçamentária e os pilares do orçamento tradicional – metas, custos e resultados – continuam intactos (Frow, Marginson, & Ogden, 2009). Voltz, Schmidt e Santos (2017) mostraram que a utilização do orçamento matricial e do orçamento base zero, como ferramenta de gestão orçamentária, no Brasil, contribuem para o cumprimento das metas projetadas e uma melhor integração da equipe no cumprimento do orçamento planejado. Já Souza e Lunkes (2015), ao estudarem as práticas orçamentárias das empresas hoteleiras no Brasil, concluíram que a maioria adota o orçamento empresarial *bottom-up* baseado no histórico, combinado com os indicadores econômicos. Na pesquisa com 337 gestores suecos no segmento industrial, Bo-Goran e Wallin (2011) mostraram que o orçamento fixo e o orçamento flexível não necessariamente precisam ser mutuamente exclusivos. Ambos podem ser úteis na elaboração da estratégia e na obtenção de vantagem competitiva.

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

Hansen (2011) analisou como uma alternativa específica de orçamento afeta as medidas de desempenho individual. Em seu estudo abordou o orçamento contínuo, orçamento por atividades e sem adoção de orçamento, abordando as funções orçamentárias: revisão orçamentária, o planejamento orçamentário e a avaliação de desempenho. Apurou que existe um impacto específico de cada tipo de orçamento adotado, propondo como alternativa que se adote modelos que separem individualmente os departamentos e proporcione *feedback* entre as funções orçamentárias. Lima, Bruni e Sampaio (2012) abordaram a influência heurística nas decisões orçamentárias – ancoragem, baseada em dados históricos; disponibilidade (facilidade de lembrar-se de eventos); representatividade (associação de eventos similares) – na escolha do orçamento, usando como parâmetro a identidade de gênero, idade e formação acadêmica. Os resultados demonstram que existe interferência sobre as decisões orçamentárias, principalmente quanto à identidade de gênero. Além disso, em situações de decisões gerenciais sobre orçamento, na ausência de aspectos cognitivos e psicológicos, a contabilidade comportamental deve estar presente, a fim de evitar possíveis distorções da influência heurística.

Uma compreensão global na avaliação e gerenciamento do processo de planejamento, abrangendo o orçamento, pode proporcionar possíveis benefícios, tais como: maior consciência nas decisões de organizar ou adequar o processo de planejamento e melhoria nos processos decisórios, oportunizando a antecipar possíveis distorções a serem ajustadas, com o objetivo de eliminar ou reduzir seu impacto no orçamento (Frezatti *et al.*, 2010). Becker (2014) pesquisou quatro organizações situadas na União Europeia que abandonaram o orçamento na prática. Dentre os motivos, as críticas ao seu funcionamento, sendo tal mudança não acompanhada de algum modelo pré-existente de sistema de gerenciamento. Foi constatado que duas das organizações reverteram o processo e adotaram novamente a prática orçamentária, sendo o argumento para o retorno a crença de que o orçamento é importante e útil.

Assim, são propostas as seguintes hipóteses:

- H₄: As críticas ao orçamento têm uma relação negativa com a utilidade do orçamento.*
H₅: O sistema de incentivos tem uma relação positiva com a utilidade do orçamento.
H₆: A relevância do orçamento tem uma relação positiva com a utilidade do orçamento.

A Figura 1 apresenta o modelo teórico desta pesquisa.

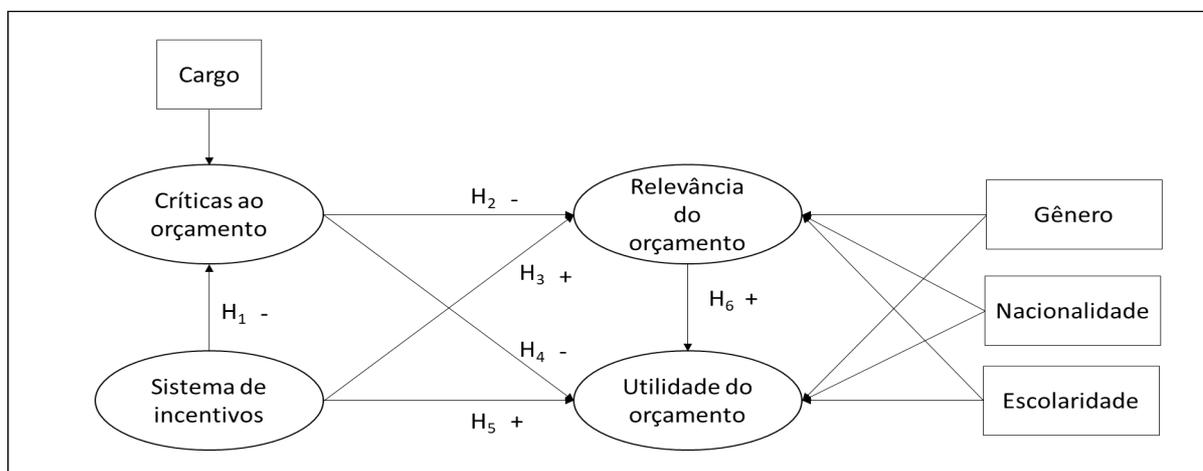


Figura 1: **Modelo teórico da pesquisa.**
 Fonte: Elaborado pelos autores.

3 METODOLOGIA

Foi conduzida uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo e de corte transversal, isto é, um recorte em um único ponto na trajetória dos profissionais (Hair Jr., 2009). A população alvo é formada por profissionais de empresas privadas que participam na elaboração do orçamento empresarial. A amostra é formada pelo procedimento de amostragem não probabilística, por tipicidade, por meio dos contatos com Conselhos Regionais de Contabilidade e Conselhos Regionais de Administração e Rede Social *LinkedIn* e bases de dados de contadores, onde foram abordados profissionais com perfil de gestão. O questionário foi disponibilizado na ferramenta *Google Forms* no período de 14 de dezembro de 2018 a 03 de julho de 2019. A amostra foi selecionada a partir de duas perguntas de controle: (i) “A empresa em que você trabalha elabora o orçamento anualmente”?; (ii) “Você participa da elaboração do orçamento”.

O questionário abrange três módulos. O primeiro módulo abrange os constructos da pesquisa. Para o constructo críticas ao orçamento foi usada a escala de Fank, Angonese e Lavarda (2011) com quatorze itens. Para o constructo sistema de incentivos ao orçamento foi usada a escala de Rotundo & Airas (2010) com cinco itens. Para o constructo relevância do orçamento foi usada a escala de Mucci, Frezatti e Dieng (2016) com cinco itens. Esses constructos foram medidos pela escala *Likert* de 1[discordo totalmente] e 5[concordo totalmente]. Para o constructo utilidade do orçamento, foi usada a escala de Magro & Lavarda (2015) com quatro itens, medidos pela escala *Likert* de 1[nunca útil] e 5[sempre útil]. O segundo módulo contempla perguntas acerca do tipo de orçamento utilizado pela organização e o terceiro módulo contempla os dados demográficos gênero, idade, escolaridade, tempo de empresa, segmento, nacionalidade da empresa, região onde trabalha e cargo, que foram utilizadas como variáveis de controle no estudo. O modelo conceitual também tem três variáveis de controle: gênero e escolaridade do profissional envolvido na elaboração do orçamento anual e a nacionalidade da organização.

Foram recebidas 477 respostas, sendo que 388 responderam que a empresa elabora o orçamento anualmente. Entretanto, somente 216 responderam que participam da elaboração do

orçamento, contemplando a amostra final desta pesquisa. Os dados mostram que 77% dos respondentes são do sexo masculino. Quanto à idade, 83% dos respondentes possuem idade entre 26 e 55 anos. Quanto à escolaridade, 40% dos respondentes possuem especialização e 37% possuem mestrado, 13% graduação e 10% doutorado. Quanto ao tempo de empresa, 30% possuem vínculo entre 1 a 5 anos, 23% entre 6 a 10 anos e 19% entre 11 a 15 anos. Os respondentes em sua maioria atuam no segmento do setor de serviços, representando 74%. Quanto à nacionalidade, 88% das empresas são nacionais, sendo que a maioria (37%) atua no Espírito Santo, 14% na região de São Paulo, 11% no Distrito Federal e 10% em Minas Gerais. Quando perguntado sobre o cargo que ocupa, 23% são diretores, 22% são gerentes, 15% coordenadores e 6% ocupam o cargo de presidente das organizações.

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

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

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Avaliação da Validade e Confiabilidade do Modelo de Mensuração

Para obter a validade convergente dos constructos, conforme mostrado na Tabela 1, foram excluídas as variáveis com cargas mais baixas (oito variáveis do constructo críticas ao orçamento e uma variável do constructo do incentivo ao orçamento), para fins de obtenção da variância média extraída. Desta forma, as cargas finais variam entre 0,64 e 0,95, a variância média extraída é de no mínimo 0,52 e o coeficiente de confiabilidade está acima de 0,70. Esses três critérios atendem às regras práticas mínimas estabelecidas na literatura (Hair Jr. et al., 2009).

Tabela 1
Validade convergente e discriminante dos constructos

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

n = 216; * p < 0,01. A raiz quadrada da variância média extraída dos constructos está mostrada na diagonal em negrito.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

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

Quanto aos índices de ajustamento do modelo de mensuração, representado pela raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA), que mensura o ajuste do modelo de mensuração à população desta pesquisa, o resultado está inferior a 0,10 (RMSEA= 0,067). Os índices de ajustes comparativos (CFI = 0,0952) e o Índice de Tucker Lewis (TLI= 0,944), ou seja, muito próximo de 1,0. O resultado encontrado no indicador de resíduo padronizado

(SRMR = 0,041) está abaixo de 0,08, conforme as recomendações de Kline (2011) e Hair Jr. et al. (2009).

A Tabela 2 apresenta estes índices, tanto do modelo de mensuração quanto do modelo estrutural.

Tabela 2
Teste de qualidade de ajuste

Modelo	χ^2	DF	χ^2/df	TLI	CFI	RMSEA	Intervalo de confiança (CI)	PClose	SRMR	CD
Modelo de mensuração	285,97	146	1,96	0,94	0,95	0,067	0,055-0,078	0,01	0,041	1.000
Modelo estrutural	3094,33	171	18,10	0,94	0,95	0,067	0,055-0,078	0,01	0,041	0.913

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

4.2 Avaliação da Validade do Modelo Estrutural

A Tabela 3 resume o teste de hipóteses desta pesquisa.

A hipótese 1 (H₁), que evidencia uma relação negativa entre o sistema de incentivos e as críticas ao orçamento, é suportada, pois o seu coeficiente de correlação é negativo ($\beta = -0,257$) e p-valor (0,000). Ou seja, quando a organização dá atenção especial aos incentivos baseados em promoção, treinamento, participação e reconhecimento social (Rotundo & Airas, 2010), menor tendem a ser as críticas ao orçamento no tocante à falta de flexibilidade de decisão dos gestores, à percepção de pouco de valor, à desconexão do ambiente competitivo e estratégia, à separação entre planejamento e execução e à dificuldade de estimar receitas e despesas de maneira realista (Fank, Angonese e Lavarda, 2011).

Tabela 3
Relações do modelo estrutural

Relações do modelo estrutural		Coefficiente padronizado (β)	Erro padrão	Z	p-valor
Incentivos ao orçamento → Críticas ao orçamento	H1	-0,257	0,072	-3,55	0,000
Críticas ao orçamento → Relevância do orçamento	H2	-0,189	0,643	-2,94	0,003
Incentivos ao orçamento → Relevância do orçamento	H3	0,511	0,056	9,06	0,000
Críticas ao orçamento → Utilidade do orçamento	H4	-0,156	0,064	-2,42	0,015
Incentivos ao orçamento → Utilidade do orçamento	H5	0,113	0,073	1,54	0,123
Relevância do orçamento → Utilidade do orçamento	H6	0,523	0,067	7,76	0,000
Cargo atual → Críticas ao orçamento		0,029	0,071	0,42	0,676
Gênero → Relevância do orçamento		0,604	0,059	1,02	0,309
Nacionalidade → Relevância do orçamento	Variáveis	-0,736	0,058	-1,27	0,203
Escolaridade → Relevância do orçamento	de	0,001	0,059	0,00	0,999
Gênero → Utilidade do orçamento	controle	0,118	0,057	2,08	0,037
Nacionalidade → Utilidade do orçamento		0,230	0,056	0,41	0,679
Escolaridade → Utilidade do orçamento		0,520	0,056	-0,93	0,353

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme esperado, um sistema de incentivos claro de comunicação e recompensa contribuem para melhorar a percepção da meta orçamentária (Yuen, 2004), sendo que entre as práticas de contabilidade gerencial, o orçamento empresarial está associado aos sistemas de incentivos. Organizações em que o nível de participação e engajamento da alta gestão são altos e planos de ação bem definidos, o orçamento recebe menos críticas (Sponem & Lambert, 2016). Uma dessas críticas ao orçamento se refere à assimetria de informação entre os níveis hierárquicos organizacionais. Daí a recomendação de uma maior participação dos envolvidos –

subordinados e gestores no processo – orçamentário (Herculano & Chiarello, 2016). Apesar de Lavarda & Almeida (2013) não terem encontrado uma relação estaticamente significativa entre a participação orçamentária e a redução da assimetria informacional.

A hipótese 2 (H₂) que evidencia uma relação negativa entre uma relação entre as críticas ao orçamento e a relevância do orçamento, é suportada, pois o seu coeficiente de correlação é negativo ($\beta = -0,189$) e p-valor (0,003). Ou seja, quanto menor as críticas ao orçamento no tocante à falta de flexibilidade de decisão dos gestores, à percepção de pouco de valor, à desconexão do ambiente competitivo e estratégia, à separação entre planejamento e execução e à dificuldade de estimar receitas e despesas de maneira realista, maior a percepção de que orçamento permite gerenciar melhor a área organizacional, aprimorar o desempenho do gestor, fornece informações táticas e estratégicas para avaliar alternativas, otimizar as decisões e cumprir as metas de desempenho propostas (Fank, Angonese e Lavarda, 2011). Embora o orçamento tenha foco na redução de custo e na criação de valor e a revisão orçamentária seja lenta, além de não ser feita em tempo hábil (Fank, Angonese, & Lavarda, 2011), também pode contribuir na identificação de objetivos, cumprimento de metas, gestão e análise de desempenho e tomada de decisões (Chagas & Araujo, 2013). Por exemplo, o orçamento contínuo pode atender uma demanda de decisão rápida e eventuais imprevistos, minimizando uma das críticas à relevância do orçamento tradicional de não ser capaz de se adaptar às condições de incertezas (Frow, Marginson, & Ogden, 2009). Também pode contribuir na identificação de objetivos, cumprimento de metas, gestão e análise de desempenho e tomada de decisões (Chagas & Araujo, 2013).

A hipótese 3 (H₃), que evidencia uma relação positiva entre os sistemas de incentivos e a relevância do orçamento é suportada, pois o seu coeficiente de correlação é positivo ($\beta = 0,511$) e p-valor (0,000). Ou seja, quando a organização investe em um sistema de incentivos baseados em promoção e treinamento e reconhecimento social (Rotundo & Airas, 2010), maior a percepção de que orçamento é um instrumento contributivo para a gestão, desempenho, avaliação de alternativas tomadas de decisão (Fank, Angonese e Lavarda, 2011). Conforme esperado, a percepção da relevância é mais bem percebida diante de um sistema de incentivos eficaz, conforme observado por Sivabalan *et al.* (2009), que encontrou uma forte correlação positiva entre a importância (relevância do orçamento) e sua utilidade prática. Também observado por Brown *et al.* (2016), a relevância de utilizar o orçamento participativo, com a premissa de melhorar a folga orçamentária.

A hipótese (H₄), que evidencia uma relação negativa entre as críticas ao orçamento e a utilidade do orçamento é suportada, pois o seu coeficiente de correlação é negativo ($\beta = -0,157$) e p-valor (0,015). Em outras palavras, quanto menos críticas ao orçamento no tocante à falta de flexibilidade de decisão dos gestores, à percepção de pouco de valor, à desconexão do ambiente competitivo e estratégia, à separação entre planejamento e execução e à dificuldade de estimar receitas e despesas de maneira realista (Fank, Angonese e Lavarda, 2011), maior a percepção da utilidade do orçamento empresarial para o planejamento operacional, a avaliação de desempenho e motivação, para a comunicação dos objetivos e metas e para a consecução das estratégias Magro & Lavarda (2015). Conforme esperado, a percepção da utilidade do orçamento pelos envolvidos contribui para uma sensibilidade dos gestores em alcançar os resultados financeiros (Frow, Marginson, & Ogden, 2009). A utilidade dos gestores é percebida mesmo que os objetivos sejam diferentes, independente se o foco é o planejamento, no desempenho e na motivação, seja na elaboração de estratégias (Magro & Lavarda, 2015). Apesar das críticas ao orçamento, uma das propostas é utilizar mais de um orçamento para evitar conflitos de interesses (Arnald & Gillenkirch, 2015).

A hipótese 5 (H₅), que evidencia uma relação positiva entre o sistema de incentivos e a utilidade do orçamento, não é suportada, embora o coeficiente de correlação seja positivo ($\beta = 0,113$), o p-valor (0,123) não é estatisticamente significativo. Ou seja, sistema de incentivos

baseados em promoção e treinamento e reconhecimento social (Rotundo & Airas, 2010) não influencia a percepção de utilidade do orçamento para comunicar os objetivos e metas, elaborar o planejamento operacional, implementar as alternativas estratégicas e mensurar os resultados e, por conseguinte, avaliar o desempenho (Magro & Lavarda, 2015). Uma explicação podem ser as distintas funções do orçamento, que não são necessariamente harmoniosas, podendo haver conflitos de interesses (Arnald & Artz, 2019).

O orçamento empresarial possui utilidade mais abrangente que as razões extrínsecas (Beuren & Silva, 2014). De fato, na média, os respondentes desta pesquisa estão neutros no tocante aos incentivos dados – promoção da segurança no emprego, avaliação periódica do desempenho para determinar as necessidades de formação e aspirações profissionais, promoções em geral e treinamentos, participação e reconhecimento social (Rotundo & Arias, 2010). Por um lado, como 67% dos respondentes trabalham em organizações que adotam o modo de elaboração do orçamento *top-down* (da alta gestão para os demais níveis hierárquicos), pode ser que os incentivos dados não contribuam para maior percepção da utilidade do orçamento.

Por outro lado, tais incentivos têm influência nas críticas ao orçamento e na percepção da relevância desta prática de gestão, indicando que as organizações podem adotá-la para obter maior comprometimento com o orçamento e reduzir potenciais conflitos, por exemplo, a folga orçamentária. Participação dos funcionários, um sistema claro de comunicação e recompensa quando combinados em uma política de gerenciamento de desempenho contribuem para o aumento do desempenho dos envolvidos no tocante às metas orçamentárias (Santos, Lavarda, & Mardelo, 2014; Wilderom, 2012; Yuen, 2004).

A hipótese 6 (H_6), que evidencia que a utilidade do orçamento tem uma relação positiva com a relevância do orçamento, é suportada, pois o seu coeficiente de correlação é positivo ($\beta = 0,523$) e p-valor (0,000). Ou seja, quanto maior a percepção da utilidade do orçamento para o planejamento e controle gerencial das ações organizacionais (Magro & Lavarda, 2015), maior a percepção de maior de que orçamento é um instrumento de planejamento e gestão apoia as decisões de planejamento e controle gerencial (Fank, Angonese e Lavarda, 2011). Alguns autores (Becker *et al.*, 2016; Lidia, 2014; Aldatz, Lima Junior, & Araujo, 2013; Mucci & Frezatti, 2017; Brown *et al.*, 2016; Frow, Marginson, & Ogden, 2010; Souza & Lunkes, 2013) encontraram resultados semelhantes.

Este estudo também avaliou a influência de algumas variáveis de controle. O cargo atual ocupado pelos profissionais envolvidos na elaboração do orçamento não tem influência nas críticas ao orçamento ($\beta = 0,029$) e p-valor (0,676) não é estaticamente significativo. Nacionalidade das organizações e escolaridade dos profissionais também não têm influência nem na relevância do orçamento nem na utilidade do orçamento. Já o gênero tem influência positiva ($\beta = 0,118$) e p-valor (0,037) estatisticamente significativo na utilidade do orçamento, mas não influencia a relevância do orçamento (vide Tabela 3). Lima, Bruni e Sampaio (2012) ao usarem como parâmetros a identidade de gênero, idade e formação acadêmica, encontraram influência da identidade de gênero nas decisões orçamentárias. De fato, na média os respondentes discordam que o orçamento não permite flexibilidade de decisão dos gestores; não encoraja o desempenho das pessoas, sufocando iniciativas; é dispendioso e adiciona pouco valor aos usuários; é desconectado da estratégia; separa o planejamento da execução; e dificulta estimar receitas e despesas de maneira realista (Fank, Angonese, & Lavarda (2011). Contudo, nesta amostra, 77% dos respondentes são do sexo masculino, mostrando que este resultado precisa ser analisado com parcimônia.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao examinar em conjunto as relações entre os quatro constructos – críticas dos profissionais envolvidos com o orçamento, sistema de incentivos, relevância e utilidade do orçamento – algumas reflexões emergem. Primeiro, as evidências indicam que as críticas ao orçamento, ou seja, as reações contrárias dos profissionais em relação ao orçamento e os mecanismos adotados pelas organizações para recompensar os comportamentos de cumprimento de metas de planejamento e controle gerencial, são duas forças dicotômicas: uma no nível individual, as críticas dos envolvidos que estão mais voltadas às atitudes, ou seja, as avaliações acerca deste instrumento de gestão; e outra, no nível organizacional, as ações tomadas pelos gestores para incentivar o uso deste artefato no sistema de planejamento e controle gerencial organizacional. Ou seja, embora os gestores tenham decidido pela implementação desta prática de gestão, não significa que seja imune às críticas dos envolvidos. Trata-se, portanto, de forças contraditórias, mas que estão inter-relacionadas que existem simultaneamente e que tendem a persistir ao longo do tempo. Para Smith e Lewis (2011), são os paradoxos, as tensões que os atores organizacionais precisam lidar para alcançar o sucesso no longo prazo. Por isso, uma sugestão de estudo futuro, é discutir os antecedentes e consequentes de práticas orçamentárias, a partir de diferentes perspectivas teóricas, conforme sugerido por Silva e Lavarda (2014), a partir da Teoria de Paradoxos de Smith e Lewis (2011).

Por isso, em termos de implicações práticas, uma vez decidido pelo uso do orçamento, os gestores precisam atuar para minimizar as críticas e fortalecer a relevância e a utilidade do orçamento, não somente na parte dos incentivos, mas também utilizando as informações do orçamento para a tomada de decisões, como uma retroalimentação do sistema de planejamento e controle gerencial. Neste caso, o orçamento pode contribuir fortalecer as técnicas de contabilidade de gestão estratégica em direção à mudança de paradigma voltado às questões estratégicas. Ou seja, a contabilidade atuando também como protagonista ao lado da estratégia no processo de planejamento e controle gerencial (Nixon & Burns, 2012). A contabilidade de gestão estratégica é prospectiva, olha para o futuro, para as tendências, tem foco mais competitivo, olha as possibilidades, é orientada pelas informações estratégicas, não nos dados brutos. Neste caso, há necessidade de se investir em um sistema mais complexo de informações estratégicas, conectado aos demais sistemas de tecnologia da informação da organização, bem como maior empoderamento dos atores organizacionais envolvidos com este processo (Inghirami & Scribani, 2016).

Segundo, as evidências indicam que o cargo e a escolaridade não influenciam nem a percepção de relevância nem a utilidade do orçamento. Este resultado pode, portanto, ser útil especialmente para as pequenas empresas, onde a função de *controller*, contador e administração financeira comumente, são feitas por uma única pessoa. Também pode ser útil para as organizações do terceiro setor, que tendem a utilizar menos esta prática de gestão. Por isso, estudos futuros podem abranger análises comparativas entre diversos cargos, incluindo o segmento das organizações. Nesta amostra, 74% das empresas atuam no segmento de serviços. Assim, pode-se pesquisar amostras mais estratificadas para abranger os demais setores, comércio e indústria.

CONCLUSÃO

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

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

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

REFERÊNCIAS

- Aldatz, R. J.; de Lima Junior, M. P., & de Araujo, A. G. (2013). Processo de decisões orçamentárias: da racionalidade à política organizacional. *Revista Pretexto*, 14(3), 50-63.
- Aguinis, H.; Joo, H.; & Gottfredson, R.K. (2011). Why we hate performance management. And why we should love it. *Business Horizons*, 54, 503-507
- Andrade, T.; Costa, V. F.; Estivaleta, B. V. F.; Lengler, (2017). Organizational citizenship behaviors: a glimpse in the light of values and job satisfaction. *Review of Business Management*, 19 (64), 236-262.
- Arnald, M.C; & Gillenkirch R. M. (2015) Using negotiated budgets for planning and performance evaluation: An experimental study. *Accounting, Organizations and Society* 43, 1-16.
- Arnald, M.; & Artz M. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, Organizations and Society*, 73, 50-67.
- Aguiar, A. B.; Teixeira, A. J. C.; Nossa, V.; & Gonzaga, R. P. (2012) Associação entre sistema de incentivos gerenciais e práticas de contabilidade gerencial. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 40-54.
- Becker, D. S. (2014). When Organisations Deinstitutionalise Control Practices: A Multiple-case Study of Budget Abandonment. *European Accounting Review*, 32 (4), 593-623.
- Becker, D. S.; Mahlendorf, D. M.; Whu, S. U.; & Whu T M. (2016). Budgeting in Times of Economic Crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1489-1517.
- Berber, N.; Pasula, M.; & Radošević, M. (2012). Economic Value Added in Function of determining incentive compensation systems. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 2 (2), 81-86.
- Berland, N.(2004) La gestion sans budget: évaluation de la pertinence des critiques et interpretation théorique. *Finance Contrôle Stratégie Association FCS*,7 (4), 37-58.
- Bescos, P.L.; Cauvin, E; Langevin, P.; & Mendonza, C. (2004) Critiques du budget: une approche contingente. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 10 (1),165-185.
- Beuren, I. M.; & Silva, T. P. (2014). Participação no orçamento empresarial como forma de valorização das pessoas: análise na perspectiva da justiça organizacional. *Organizações em Contexto*, 10(19), 71-101.
- Bisbe, j.; Batista-Foguet, J.-M.; & Chenhall, R. (2007). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting Organizations and Society*, 29(8), 719-737.
- Boro-Goran, E.; & Wallin, J. (2011). The Impact of Uncertainty and Strategy on the Perceived Usefulness of Fixed. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1) & (2), 145-164.
- Bourmistrov, A.; & Kaarbøeb, K. (2013). From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying “beyond budgeting” ideas. *Management Accounting Research*, 24, 196-211.

- Braga Junior, S. S.; Santos, R.R.; Carvalho, J.S.; Silva, G. P.; & Silva, D. (2013) Possibilidades entre Motivação e Produtividade: Um Estudo de Caso no Alto Tietê. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 8(3), 90-104.
- Brown, J. L.; Fisher, J. G.; & Sooy, M.; Sprinkle G. B. (2014). The effect of rankings on honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 39, 237-246.
- Brown, J. L., Fisher, J. G.; Peffer, S. A.; & Sprinkle, G. B. (2016). The Effect of Budget Framing and Budget – Setting Process on Managerial Reporting. *Journal of Management Accounting Research*, 29 (1), 31-44.
- Buzzi, D. M.; Santos, V.; Beuren, I. M.; & Faveri, D. B. (2014). Relação da folga orçamentária com participação e ênfase no orçamento e assimetria da informação. *Revista Universo Contábil*, 10(1), 06-27.
- Chagas, M. J. R.; & Araujo, A O. (2013). Orçamento Empresarial como Ferramenta de Auxílio à Gestão: Um Estudo Empírico nas Indústrias de Calçados da Cidade de Campina Grande-Paraíba. *Reunir – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 3 (3), 1-21.
- Church, K. B.; Kuang, J. X.; & Lui, S. Y. (2019). The effects of measurement basis and slack benefits on honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 72, 74-84.
- Covaleski, M. A.; Evans III, J. H.; Luft, J. L.; & Shields, M. D. (2003). Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 3-49.
- Douthit, J.; & Stevens, S. D. E. (2015). The robustness of Honesty Effects on budget Proposals when the Superior has Refection Authority. *The Accounting Review*, 90(2), 467-493.
- Ezzamel, M.; Robson, K.; & Stapleton P. (2012). The logics of budgeting: Theorization and practice variation in the educational field. *Accounting, Organizations and Society*, 37, 281-303.
- Fank, O. L.; Angonese R.; & Lavarda C. E. F. (2011). A percepção dos gestores acadêmicos de uma IES quanto às críticas ao orçamento. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 14(1), 82-93.
- Fischer, J. G; Maines, L. A.; Peffer, S. A.; & Sprinkle G. B. (2002) Using Budgets for Performance Evaluation: Effects of Resource Allocation and Horizontal Information Asymmetry on Budget Proposals, Budget Slack, and Performance. *The Accounting Review*, 77(4), 847-865
- Frezatti, F.; Relvas, T. R. S.; Junqueira, E.; Nascimento, A. R.; & Oyadomari, J. C.(2010). Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? *ASAA – Advances in Scientific and applied Accounting*, 3 (2), 190-216.
- Frezatti, F.; Beck, F; Silva, J. (2013). Percepções sobre a Criação de Reservas Orçamentárias em Processo Orçamento Participativo. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 7(4), 335-354.
- Frow, N; Marginson, D.; & Ogden S. (2009). “Continuous” budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*.
- Grabner, I. (2014). Incentive System Design in Creativity-Dependent Firms. *The Accounting Review - American Accounting Association*, 89 (5), 1729-1750.

- Grafton, J.; Lillis, A. M.; & Widener, S. K. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 689-706.
- Groen, A. C. B.; Wouters, M. J. F.; & Wilderom C. P. M. (2012) Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? A field study. *Management Accounting Research*, 23, 120-141.
- Hair, J.F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (6 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hansen, S. C; Otley, D. T.; & Stede, W. A. V. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal. Of Management Accounting Research*, 95-116.
- Hansen, S. C. (2011). A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting. *European Accounting Review*, 20(2), 289-319.
- Henttu-Aho, A., & Jarvinen, J. (2013). A Field Study of the Emerging Practice of Beyond Budgeting in Industrial Companies: An Institutional Perspective. *European Accounting Review*, 22(4), 765–785.
- Herculano, A.; & Chiarello T. C. (2016). Assimetria da Informação na relação entre participação e folga orçamentária. *Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 6(3), 53-70.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, January, p.13-22.
- Hofmann, S.; Wald, A.; & Gleich, R. (2012). Determinants and effects of the diagnostic and interactive use of control systems: an empirical analysis on the use of budgets. *Journal of Management Control*, 23, 153-182.
- Heupel, T.; & Schmitz, S. (2015). Beyond Budgeting – a high-hanging fruit. The impact of managers' mindset on the advantages of Beyond Budgeting. *Procedia Economics and Finance*, 26, 729-736.
- Hope, J; & Fraser R. (2003). Who needs budgets? *Harvard Business Review*, 81, 108-115.
- Inghirami, I. E., & Scribani, G. (2016). Towards Strategic Management Accounting: The Nespoli Group Case. In *Strengthening Information and Control Systems* (pp. 13-27). Springer, Cham.
- Lavarda C. E. F; & Almeida D. M. (2013) Participação orçamentária e assimetria informacional: Um estudo em uma empresa multinacional. *BBR Brazilian Business Review*, 10 (2), 74-96.
- Lavarda C. E. F; & Fank O. L. (2014). Relação da Assimetria da informação, da participação orçamentária e do risco na criação da folga orçamentária. *Contextus. Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 12 (1); 81-110.
- Liang, Y-W. (2012). The relationships among work values, burnout, and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(2), 251-268.
- Libby, T.; & Lindsay, R.M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Research Management Accounting Research*, 21, 56-75.

- Lidia, G. T. (2014). Difficulties of the Budgeting Process and Factors Leading to the Decision to implement this Management Tool. *Procedia Economics and Finance*, 15, 466-473
- Lili-Anne, K. (2011). How do controllers and managers interpret budget targets? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7 (3), 212-236.
- Lima, N. F.; Bruni, A. L.; & Sampaio, M.S. (2012). A Influência do gênero, idade e formação acadêmica na presença Heurística em decisões do orçamento: Um estudo quase experimental. *Revista Universo Contábil*, 8(2), 103-117.
- Lima, R. N.; & Bruni, A. L. (2013). Quanto mais faço, mais erro? Uma análise sobre a presença de vieses cognitivos em julgamento sobre orçamento. *Base. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 10(3), 224-239.
- Long, C. P. (2018). To control and build trust. How managers use organizational controls and trust-building activities to motivate subordinate cooperation. *Accounting, Organizations and Society*, 70, 69-91
- Magro, C. D. F.; & Lavarda, C. E. (2015). Evidências sobre a caracterização e utilidade do orçamento empresarial nas indústrias de Santa Catarina. *ASAA - Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8 (1) ,39-62.
- Melo, H. P.A.; Silva, G. R; Nicolau, A. M.; & Lima, A. C. (2017) O uso do orçamento como instrumento de gestão à formulação de estratégia e controle: um estudo de caso em uma empresa do setor agroindustrial da Paraíba. *Revista Ambiente Contábil*, 9 (1), 290-305.
- Mendiratta, A. (2016). Do we need Budgeting? *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 425-428.
- Mucci, D. M., & Frezatti, F. (2017). De que forma os gestores percebem as críticas ao orçamento empresarial? *Revista Universo Contábil*, 13(4), 127-154.
- Mucci, D.M.; Frezatti, F.; & Dieng, M. (2016) As Múltiplas funções do Orçamento Empresarial. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 50(3),283-301.
- Rahim, H. Y. A; Stevens, D. E. (2018). Information system precision and honesty in managerial reporting. A re-examination of information asymmetry effects. *Accounting, Organizations and Society*, 64, 31-43
- Rotundo, G. J. Z.; & Arias A. H. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento Y gestión*, 29, 56-86.
- Santos, A. C.; Lavarda, C. E. F.; & Mardelo, I E. (2014). Relação do Conhecimento de Gestão de Custos e Participação Orçamentária com o Desempenho dos Gestores. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, 16 (50), 124-142.
- Silva, M. Z. S; Lavarda, C. E. (2014). Orçamento empresarial: estudo comparativo entre publicações nacionais e internacionais. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 11(3), 179-192.
- Silvabalan, P.; Booth, P.; Malmi, T.; & Brown, D. (2009). An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting and finance*, 49, 849-871.
- Smith, W. K.; Lewis, M. W. 2011. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Souza, P.; & Lunkes J.R. (2013). Práticas de orçamento de capital: Um estudo em empresas hoteleiras de Florianópolis (SC). *Revista Universo Contábil*, 9(1), .28-45.

- Souza, P.; & Lunkes J. R. (2015). Budgeting Practices: a study on Brazilian Hotel Companies. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 9 (3), 380-399.
- Sponem, S; & Lambert C. (2010). Pratiques budgétaires, rôles et critiques du budget Perception des DAF et des contrôleurs de gestion. *Compatibilité – Contrôle – Audit*, 16 (10) ,159-194.
- Sponem S.; & Lambert C. (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research*, 30, 47-61.
- Sundari, S.; Habbe, A. H.; & Mediaty. (2016). The Relation among Budgetary Participation and Budgetary Slack with Organizational Commitment and leadership Style as Moderating Variable. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(10), 28-36.
- Voltz, M. F.; Schmidt, P.; & Santos, J. L. (2017). Orçamento Base Zero e Orçamento Matricial: Vantagens e Desvantagens de sua utilização. *Caderno de Administração*, 25(1) 27-46.
- Yuen, D. C. Y. (2004) Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack. *Managerial Auditing Journal*, 19 (4), 517-532.