

Influência de Fatores Comportamentais e Operacionais na Assertividade Orçamentária

Influence of Behavioral and Operational Factors on Budgetary Assertiveness

Cristian Abib de Moraes¹

Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG
cristiancontabil@gmail.com

Rosimeire Pimentel Gonzaga²

Universidade Federal do Espírito Santo – UFES
ropgonzaga@gmail.com

Lara Fehr³

Universidade Federal de Uberlândia – UFU
laracris.almeida72@gmail.com

Júlio Orestes da Silva⁴

Universidade Federal de Goiás – UFG
orestesj@gmail.com

Resumo: O objetivo deste trabalho é verificar como o nível de assertividade orçamentária de uma organização multinacional brasileira é influenciado por fatores comportamentais e operacionais, por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa. A partir de análise de entrevistas com gestores, da observação participante e de relatórios operacionais e gerenciais da organização estudada, observou-se que a falta de assertividade pode prejudicar a organização no desenvolver de sua estratégia, pois representa objetivos importantes que não foram atingidos. Os elementos que mais influenciaram o nível de assertividade do orçamento no período analisado são a falta de qualidade dos planos orçamentários operacionais, a utilização do orçamento como instrumento de formalização para a remuneração variável, a morosidade das decisões no

¹ Universidade Federal de Minas Gerais — Pampulha – CEP 31270-901 – Belo Horizonte (MG) – Brasil

² Universidade Federal do Espírito Santo – Goiabeiras – CEP 29075-910 – Vitória (ES) – Brasil

³ Universidade Federal de Uberlândia – Santa Mônica – CEP 38400-902 – Uberlândia (MG) – Brasil

⁴ Universidade Federal de Goiás – Chácara Califórnia - CEP 74001-970 – Goiânia (GO) - Brasil

Este é um artigo de acesso aberto, licenciado por Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), sendo permitidas reprodução, adaptação e distribuição desde que o autor e a fonte originais sejam creditados.

combate efetivo dos desvios e o ambiente externo, devido à crise instaurada em 2015. A pesquisa fornece apoio para a construção de modelos estatísticos com as variáveis e contextos observados e, portanto, auxilia a verificação das relações de dependência face aos desvios orçamentários em outras organizações. Ainda, o trabalho contribui com a literatura existente acerca da ferramenta orçamento ao identificar os principais fatores comportamentais e operacionais presentes na literatura gerencial, que podem influenciar a assertividade orçamentária. Considerando que o orçamento é uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas pelas organizações, o presente trabalho promove uma contribuição social ao apontar questões relacionadas à sua utilização para a gestão das organizações.

Palavras-chave – Assertividade; Planejamento; Orçamento.

Abstract: The objective of this work is to verify how the level of budgetary assertiveness of a Brazilian multinational organization is influenced by behavioral and operational factors, through a case study, with a qualitative approach. From the analysis of interviews with the managers of the organization, participant observation and analysis of operational and managerial reports of the studied organization, it was observed that the lack of assertiveness may hinder the organization in developing its strategy, since it represents important goals that have not been achieved. The elements that most influenced the level of assertiveness of the budget in the analyzed period are the lack of quality of the operational budget plans, the use of the budget as an instrument of formalization for the variable remuneration, the tardiness of the decisions in the effective combat of the deviations and the external environment, due to the crisis established in 2015. The research provides support for the construction of statistical models with the variables and contexts observed and, therefore, helps to verify the dependency relations in relation to the budgetary deviations in other organizations. Still, the work contributes to the existing literature about the budget by identifying the main behavioral and operational factors present in the management literature, which can influence budget assertiveness. Considering that the budget is one of the management tools most used by organizations, the present work promotes a social contribution by pointing out issues related to its use for the management of organizations.

Keywords – Assertiveness; Planning; Budget.

Introdução

O orçamento desempenha um papel importante na coordenação de atividades por maximizar os incentivos e buscar equilibrar os interesses dos proprietários e gestores da organização (Covaleski, Evans, Luft & Shields, 2006). Para Hansen, Otley e Stede (2003), dentre as vantagens da utilização do orçamento,

destacam-se a possibilidade de tradução da estratégia em números e a unificação dos diferentes segmentos e áreas de uma organização no planejamento de desempenho.

Frezatti, Aguiar e Rezende (2007) constataram a associação entre o sucesso ao atingir metas do planejamento tático e o tipo de resposta estratégica dos gestores em uma multinacional, reforçando a ligação e complementaridade entre os dois mecanismos de controle. Ainda, para Luft e Shields (2006), a partir do orçamento podem ser definidas medidas de desempenho relacionadas à contabilidade de custos de uma organização.

Numa análise de adequação do constructo teórico relacionado às principais causas e tratamentos das reservas orçamentárias, Junqueira, Oyadomari e Moraes (2010) evidenciaram que o estilo do sistema orçamentário influencia a criação de reservas e quando o sistema de remuneração da organização possui o orçamento como base, há uma tendência de aumento das reservas orçamentárias. Nesse sentido, Junqueira, Oyadomari e Moraes (2010) observaram na literatura que a existência de uma política de investigação dos desvios e melhores relacionamentos entre os pares diminui a propensão para a criação de reservas orçamentárias e contribui para a redução da assimetria informacional entre os gestores envolvidos no processo orçamentário, pensamento este compartilhado por Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2011).

Já segundo Frezatti, Relvas, Junqueira, Nascimento e Oyadomari (2010), apesar de parecer simples, a transformação do plano estratégico em um plano orçamentário operacional apresenta dificuldades, dado que não há algo indicado na literatura que possa ser aplicado a todas as organizações, isso porque cada uma apresenta diferentes participações dos gestores, formalizações e estruturas, e estas questões afetam diretamente a utilização do orçamento, conforme previsto nas bases teóricas da Teoria da Contingência. Ainda de acordo com Frezatti et al. (2010), se as diretrizes e premissas não forem transparentes para os gestores, o orçamento pode ter sua função de direcionamento dos objetivos comprometida e, como consequência, o desempenho da organização poderá ser prejudicado.

Ademais, pode ser observado na literatura orçamentária que problemas relacionados ao orçamento, como a sua falta de assertividade, podem ser provocados por diversos motivos, desde comportamentais até operacionais, que causam desvios tanto negativos quanto positivos em relação ao previsto nos orçamentos organizacionais.

Dentre os fatores comportamentais observados na literatura destacam-se, dentre outros, a existência de assimetria informacional entre os gestores (Indjejikian & Matejka, 2006; Lavarda & Fank, 2014), imposição do orçamento (Fisher, Frederickson & Peffer, 2002), interesse dos gestores em demonstrar desempenho superior (Beuren & Wienhage, 2013), falta de confiabilidade e preocupação com a reputação (Webb, 2002), aversão ao risco (Baiman & Demski, 1980; Lavarda & Fank, 2014), e a atitude dos indivíduos frente às metas (Laufer, 1990). Ressalta-se que, nesta pesquisa, esses são os fatores comportamentais a serem analisados no processo orçamentário.

Quanto aos fatores operacionais, foram identificados na literatura orçamentária, os quais são objeto de análise desta pesquisa, a falta de controles e políticas de verificação eficazes dos desvios (Webb, 2002), elaboração de orçamentos imprecisos relacionados a alterações provocadas pelos clientes, especificações de projetos pouco aprofundadas e falta de rigor nas quantidades estimadas (Ernst & Young, 2012; Yang & Chen, 2015), utilização de dados do passado para prever operações não repetitivas (Lev, 1969), porcentagem de execução dos projetos, experiência passada dos funcionários com as atividades, oferta de trabalho, e a imprevisibilidade do clima (Laufer, 1990).

Nesse interim, na tentativa de compreender os problemas relacionados ao orçamento, como por exemplo questões relacionadas à assertividade orçamentária, e considerando a importância do instrumento como peça de apoio ao desenvolvimento do planejamento estratégico, é relevante investigar questões ligadas à sua implementação, exequibilidade e, portanto, à sua assertividade em comparação com os resultados gerenciais e financeiros e os resultados orçados e efetivos. De acordo com Neitzke e Espejo (2016), um maior grau de assertividade orçamentária é um dos elementos requeridos no processo de gestão e pode ser verificado em organizações que congregam esforços para estabelecer ligações entre o estilo de uso do orçamento com suas definições de estratégicas.

Diante o exposto, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Como o nível de assertividade orçamentária de uma organização multinacional brasileira é influenciado por fatores comportamentais e operacionais? Para tal, verificou-se a percepção dos gestores-chave envolvidos no processo gerencial de uma empresa que atua no segmento de engenharia, observando-se tanto o resultado gerencial quanto o financeiro.

Nesse sentido, o objetivo do estudo é verificar como o nível de assertividade orçamentária de uma organização multinacional brasileira é influenciado por fatores comportamentais e operacionais. Assertividade orçamentária está atrelada às diferenças entre o real e o que foi previsto. Especificamente, para Ferreira (2010), algo assertivo é aquilo que se mantém como verdade, que contém asserto, afirmativo, uma proposição categórica ou indiscutível, sendo a assertividade a qualidade do que é assertivo. Portanto, no contexto desta pesquisa, assertividade está relacionada com a capacidade de asserto do orçamento, ou seja, com a capacidade de suas previsões traduzirem-se em realidade para a organização, conforme as estratégias traçadas.

O estudo se justifica ao explorar os fatores que podem influenciar a assertividade orçamentária, que em muitos casos, é associada à criação de reservas, e normalmente enfatiza o uso da constituição dessas reservas para proteção ou benefício do próprio agente. Portanto, ao verificar como fatores comportamentais e operacionais podem influenciar a assertividade orçamentária, pode-se ampliar o escopo de análise, e evidenciar seu significado com base nas observações reais de uma organização.

Assim, espera-se que o presente trabalho possa contribuir com a literatura existente acerca da ferramenta orçamento ao identificar quais os principais fatores, classificados enquanto comportamentais e operacionais presentes na literatura gerencial, poderiam influenciar a assertividade orçamentária. Desse modo, considerando os problemas que poderiam ser gerados em função da falta de assertividade orçamentária, a confrontação das definições existentes relacionadas a essa questão com as abordagens contextuais extraídas de observações reais, podem contribuir com a literatura ao discutir os conceitos existentes e já discutidos. Ainda, espera-se que a presente pesquisa contribua com a expansão do entendimento dos gestores quanto aos fatores que podem influenciar na assertividade do orçamento, o que poderia incutir na efetividade da estrutura orçamentária. Considerando que o orçamento se configura como uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas pelas organizações (Hansen, Otley & Stede, 2003), contribuições que envolvam a expansão do conhecimento sobre sua utilização podem promover uma contribuição social ao apontar questões relacionadas à sua utilização para a gestão das organizações.

O presente estudo está estruturado em cinco seções, iniciando-se pela presente introdução. Na próxima seção é apresentado o referencial teórico envolvendo orçamento e assertividade orçamentária. Na terceira seção são descritos os aspectos metodológicos adotados. Posteriormente, são evidenciados e

discutidos os resultados encontrados. Na quinta e última seção, são apresentadas as considerações finais do estudo.

Revisão da Literatura

Orçamento e Assertividade Orçamentária

Orçamentos são preparados para um período específico e permitem aos gestores compararem seus resultados efetivos com os planejados para o período. As diferenças entre o resultado previsto e o real, denominadas de desvios, indicam as operações que não ocorreram como planejadas e são parte de um sistema de monitoramento de resultados, representando indicadores de como as pessoas correspondem às suas responsabilidades, a eficácia dos sistemas de controle utilizados e ajudam no aprendizado das operações (Atkinson et al., 2011).

De acordo com Welsch (1996), o orçamento implica em previsões de receitas, custos/despesas, estoques, pessoas, investimento, no planejamento organizacional e em estabelecimento de metas. Assim, permite o controle dos resultados de áreas, pessoas, e a organização como um todo (Atkinson et al. 2011). Contudo, Frezatti (2005) aponta algumas deficiências e limitações do orçamento tradicional, quando os objetivos dos indivíduos não estão alinhados aos objetivos das organizações, sendo eles: definição de metas muito altas ou muito baixas; superestimação dos custos ou subestimação das receitas; pseudoparticipação dos indivíduos da organização; foco excessivo na redução de custos e não na criação de valor; condução dos indivíduos a apresentarem comportamentos disfuncionais; encorajamento das pessoas apenas ao desempenho do orçamento; e revisão demorada.

Dentre os comportamentos disfuncionais, desponta-se a folga ou reserva orçamentária que, segundo Frezatti (2005), representa a superestimação dos custos ou a subestimação das receitas. Frezatti, Beck e Silva (2013) afirmam que a folga orçamentária, além de permitir que o executivo mantenha suas metas com mais gastos ou menos receitas, impedem que a organização estabeleça patamares efetivamente desafiadores de desempenho, e podem existir com ou sem o consentimento de níveis superiores.

Uma das causas da existência da folga, de acordo com Junqueira, Oyadomari e Moraes (2010), é a utilização do orçamento como base do sistema de remuneração da organização, o que inclui a remuneração variável dos executivos. Lavarda e Fank (2014) corroboram ao mencionar que a folga

orçamentária tem a finalidade de proteger contra imprevistos e contingências, e de aumentar a probabilidade de cumprimento do objetivo. Fato esse que amplia a chance de o gestor alcançar uma avaliação positiva e, conseqüentemente, as recompensas atreladas ao desempenho esperado.

Em linha, os achados da pesquisa de Guo, Libby, Liu e Tian (2020) mostram que, quando a dispersão vertical dos salários é baixa, os subordinados tendem a incluir menor folga nos relatórios orçamentários. Porém, quando a dispersão salarial é alta, existe maior propensão à constituição de folga orçamentária.

No entanto, Wu (2006) comenta que, quando a alta direção da organização manifesta a devida importância e reconhece valor adequado do orçamento, percebe-se redução da assimetria de informações que, conseqüentemente, resulta em orçamentos com menores folgas e, portanto, mais eficazes para a condução da organização rumo aos seus objetivos estratégicos.

Em suma, a tendência das pesquisas sobre assertividade orçamentária, estão relacionadas à criação de folga, e muitas vezes, vinculada a necessidade de proteção e/ou interesses particulares dos agentes (Junqueira, Oyadomari & Moraes, 2010, Frezatti, Beck & Silva, 2013, Lavarda & Fank, 2014, Guo et al., 2020). Outros trabalhos, tratam da folga orçamentária associada a diferentes perspectivas como: a percepção de justiça (Santos, Beuren & Skrepitz, 2022), a implementação da estratégia (Ratmono, 2018, Amaro & Silva, 2021), participação orçamentária (Augustini, Trisnadewi & Saputra, 2019, Buzzi, Santos, Beuren & Faveri, 2014, Fisher, Frederickson & Peffer, 2002). Entretanto, ressalta-se que outros fatores podem ser explorados, como fatores comportamentais ou mesmo operacionais na análise da assertividade orçamentária, o que é relevante para o alinhamento e atingimento das metas das organizações.

Numa organização descentralizada, na esperança de trazer mais agilidade e qualidade nas decisões, Anthony e Govindarajan (2006) enfatizam que as unidades sob responsabilidades dos gestores de planejamento e controle são denominadas centros de responsabilidade e o desempenho pode ser medido tanto pela gestão cotidiana, quanto pelo resultado econômico e financeiro. Nesse ponto, Chenhall (2007) sugere que a participação na elaboração do orçamento tem sido associada a organizações descentralizadas e que organizações bem-sucedidas dependem de orçamentos formais. No entanto, pode ser que em condições de incerteza esses orçamentos formais sejam sistematicamente combinados com comunicações abertas e flexíveis entre os gestores.

Influência de Fatores Comportamentais e Operacionais na Assertividade Orçamentária

Todavia existem problemas relacionados ao orçamento, a exemplo da falta de assertividade, os quais causam desvios tanto negativos quanto positivos em relação ao previsto nos orçamentos. Neitzke e Espejo (2016) afirmam que um dos elementos requeridos no processo de gestão é o maior grau de assertividade orçamentária, que pode ser verificado em organizações que procuram alinhar o estilo de uso do orçamento com suas definições estratégicas. Porém, existem fatores comportamentais ou operacionais que podem influenciar o nível de assertividade orçamentária das organizações. A Figura 1 evidencia os fatores comportamentais e operacionais observados na literatura sobre orçamento.

Fatores Comportamentais	Assimetria informacional entre os gestores.	Indjejkian e Matejka (2006); Lavarda e Fank, (2014)
	Imposição do orçamento.	Fisher, Frederickson e Peffer (2002)
	Interesse dos gestores em demonstrar desempenho superior.	Beuren e Wienhage (2013)
	Falta de confiabilidade.	Webb (2002)
	Preocupação com a reputação.	
	Aversão ao risco.	Baiman e Demski (1980); Lavarda e Fank (2014)
	Atitude dos indivíduos frente às metas.	Laufer (1990)
Fatores Operacionais	Falta de controles e políticas de verificação eficazes dos desvios.	Webb (2002)
	Elaboração de orçamentos imprecisos relacionados a alterações provocadas pelos clientes.	Yang e Chen (2015) e Ernst & Young (2012)
	Especificações de projetos pouco aprofundadas.	
	Falta de rigor nas quantidades estimadas.	
	Utilização de dados do passado para prever operações não repetitivas.	Lev (1969)
	Porcentagem de execução dos projetos.	
	Experiência passada dos funcionários com as atividades.	Laufer (1990)
	Oferta de trabalho.	
	Imprevisibilidade do clima.	

Figura 1. Fatores comportamentais e operacionais que afetam a assertividade orçamentária

A literatura referente ao orçamento destaca que tanto os fatores comportamentais dos indivíduos quanto os operacionais, relacionados ao planejamento e à execução das atividades previstas, apresentados na Figura 1, afetam a assertividade orçamentária.

Lev (1969) já constatava que, na elaboração de orçamentos que possuem operações não repetitivas, os dados do passado geralmente não são suficientes para estimar com assertividade o volume e a estabilidade do universo dos parâmetros estatísticos dos desvios. Por essa razão, Lev (1969) sugere que

técnicas de controle de qualidade devem complementar a análise dos desvios de operações não repetitivas, utilizando-se de conceitos da tecnologia da informação.

A política eficaz de investigação dos desvios, de acordo com Baiman e Demski (1980), depende do quão avesso ao risco é o funcionário, isso porque, por um lado, quando os funcionários são mais avessos ao risco, o empresário maximizaria o lucro ao investigar desvios desfavoráveis e, caso seja verificada negligência, poderia ser prevista alguma penalização. Por outro lado, para os funcionários menos avessos ao risco, o empresário maximizaria o lucro ao investigar desvios favoráveis e, caso seja verificado esforço, poderia ser previsto uma recompensa (Baiman & Demski, 1980). Segundo Covalleski et al. (2006), a investigação dos desvios proporciona valor ao aumentar as eficiências dos incentivos e pode reconciliar, simultaneamente, interesses de empresários e funcionários.

Merchant (1985) encontrou que as propensões para criar folga são menores quando os gerentes participam ativamente do orçamento, particularmente, quando as tecnologias são relativamente previsíveis, sendo que tais propensões são mais altas quando um orçamento apertado exige respostas táticas frequentes para evitar excessos. Neste caso, a folga orçamentária é tratada como um fator que diminui a assertividade do orçamento da organização.

Já Webb (2002) dedicou-se a verificar o que pode levar a níveis mais baixos de folga, e concluiu que a pressão e a responsabilidade decorrente da existência de políticas de apuração dos desvios orçamentários em uma organização acarretam níveis mais baixos de folga. Webb (2002) comprovou ainda que uma maior ênfase no orçamento foi associada à sua confiabilidade, já que, mesmo havendo incentivos de curto prazo para a existência da folga, o potencial valor de possuir uma reputação de um orçamento confiável pode levar a uma redução na criação de folgas orçamentárias.

Fisher, Frederickson e Peffer (2002) verificaram que os orçamentos participativos continham mais folgas quando havia um acordo de negociação entre gestores e subordinados sob assimetria de informações, porém, evidenciaram que os acordos sob simetria de informações não proporcionam folgas. Os autores observaram ainda que quando o orçamento é visualizado como uma imposição, originado de uma negociação frustrada, proporciona menor satisfação e, conseqüentemente, menores compromissos com a execução orçamentária por parte dos subordinados. Portanto, o contexto do processo orçamentário

deve levar em consideração tanto o nível de assimetria de informações quanto a probabilidade dos acordos de negociação, visto que estas questões influenciam a assertividade da ferramenta.

A pesquisa de Buzzi, Santos, Beuren e Faveri (2014) evidenciou que há relação entre a folga orçamentária e a participação e ênfase no orçamento, sendo que os gestores tendem a constituir maior folga na participação do orçamento quando são altas a ênfase no orçamento e a assimetria da informação.

Mais recentemente, o estudo de Augustini, Trisnadewi e Saputra (2019) evidenciou que a participação orçamentária, a assimetria de informação, a qualidade dos recursos humanos e a clareza das metas orçamentárias, quando analisadas simultaneamente, afetam significativamente a criação de folga orçamentária.

Laufer (1990), ao analisar o efeito de variáveis situacionais sobre a incerteza nos resultados planejados de construções, concluiu que a porcentagem de execução dos projetos e as experiências passadas em construção foram consideradas pela maioria dos participantes. Entretanto a oferta de trabalho, a previsibilidade do clima e a atitude dos indivíduos em relação ao planejamento são fortemente associadas à incerteza do planejamento em uma construção.

Indjejikian e Matejka (2006) encontraram que a assimetria informacional entre os *controllers* da sede da organização e suas unidades de negócios descentralizadas, com autonomia na tomada de decisões é positivamente associada à folga organizacional, sendo a mesma maior quando os *controllers* focalizam mais atividades de suporte, em detrimento das atividades de controle organizacional.

Church, Hannan e Kuang (2012), por meio de dois experimentos, verificaram que os gerentes informam com menos honestidade quando o benefício da folga é compartilhado, em detrimento a quando não é compartilhado, independentemente de os outros estarem cientes da informação incorreta. Os autores identificaram ainda, que os gestores informam com mais honestidade quando outros funcionários têm uma preferência conhecida por honestidade.

Beuren e Wienhage (2013) pontuaram que é necessário estabelecer formas de controle para a construção de uma gestão orçamentária eficaz e, dessa maneira, verificar se os objetivos serão atingidos, caso contrário o gestor pode não dispor de tempo hábil para tomar as medidas necessárias às correções. Beuren e Wienhage (2013) concluíram que um dos motivos para a existência de folga orçamentária

decorre dos interesses dos gestores em demonstrar desempenho superior em relação à meta orçamentária, mesmo que a organização não os remunere com base nos resultados alcançados.

Beuren, Beck e Popki (2015) evidenciaram que o comportamento dos gerentes quanto à criação da folga orçamentária não se dá em função do desconhecimento ou conhecimento das preferências de seus assistentes sobre um orçamento honesto ou com folga, mas pela preferência do próprio gestor. Segundo os autores, orçamentos honestos são aqueles elaborados de acordo com a veracidade das informações conhecidas, sem manipulação de valores. Os resultados encontrados sugerem maior preocupação dos gerentes com a impressão dos seus assistentes e revelam um comportamento voltado aos interesses próprios dos gerentes na prática de criação de folga orçamentária.

Em uma pesquisa realizada em Taiwan, Yang e Chen (2015) concluíram que as organizações em alguns casos não exercem bons controles de custos em projetos de construção, devido a orçamentos imprecisos, que provocam previsões de resultados pouco assertivas. Ao utilizarem como técnica para coleta de dados um questionário aplicado a três casos reais, Yang e Chen (2015) deduziram que as principais causas de orçamentos imprecisos são as alterações provocadas pelos clientes, as quantidades estimadas com falta de rigor e as especificações de projeto pouco claras. Esses resultados podem fornecer indícios de que é necessária a introdução de medidas mitigadoras destes problemas, antes e durante a execução dos projetos de engenharia.

Em síntese, verifica-se que tanto fatores comportamentais quanto fatores operacionais estão ligados à assertividade orçamentária, o que pode comprometer ou tornar mais eficiente o alcance dos objetivos da organização.

Metodologia e Descrição do Caso

A presente pesquisa, para abordagem do problema, classifica-se como qualitativa, buscando verificar como o nível de assertividade orçamentária de uma organização multinacional brasileira é influenciado por fatores comportamentais e operacionais.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso que, conforme Martins e Theóphilo (2009), baseia-se em uma investigação empírica de fatos e fenômenos dentro do real contexto de uma organização, a partir da investigação profunda de um objeto delimitado. A empresa objeto do estudo

(doravante, intitulada “Empresa”) é uma multinacional do ramo de engenharia, sendo a mesma não identificada para garantia de confidencialidade das informações de seus negócios.

A Empresa possui como principal função a prestação de serviços de engenharia no Brasil e no exterior, destacando-se na construção de hidrelétricas, termelétricas, estádios para grandes eventos esportivos, aeroportos, rodovias, ferrovias, portos, projetos de óleo e gás, geração de energia, mobilidade urbana e grandes obras de engenharia em geral.

A Empresa é constituída fisicamente por escritórios localizados em grandes centros urbanos, tais como São Paulo, Rio de Janeiro, Lisboa, Lima, Belo Horizonte, que centralizam tanto as atividades de *backoffice* (financeiro, jurídico, suprimentos, contabilidade, recursos humanos, centro de serviços compartilhados e etc), como os projetos e estudos da sua atividade principal. Ainda, a Empresa é constituída também por cada uma de suas obras no local físico em que se encontram, tais como, Altamira, Angra dos Reis, Brasília, Canaã dos Carajás, Porto Alegre, Porto Velho, Rio de Janeiro, São Paulo, São João da Barra, Angola, Argélia, Argentina, Congo, Guiné Equatorial, Moçambique, Gana, Peru, República Dominicana e Venezuela.

Cada uma dessas estruturas presentes na Empresa representa um centro de lucro ou um conjunto de centro de gastos, que possuem orçamentos específicos, de maneira que a consolidação de todos eles representam o orçamento da Empresa. Hierarquicamente, a Empresa é representada pelos seguintes órgãos: Conselho de Administração, Diretor-Presidente e Diretoria Executiva, composta pelos diretores responsáveis pelas áreas gerenciais denominadas de Unidades de Negócio e Unidades Corporativas.

Em 2015, período do estudo, a receita líquida da Empresa foi de aproximadamente R\$6 bilhões e com um lucro líquido na ordem de R\$0,5 bilhão. A Empresa contava, ainda, com 290 áreas gerenciais que representam centros de lucro e/ou centros de gastos e possuía cerca de 12.000 colaboradores, além de prestadores de serviços e estagiários.

Dessa forma, considerando as características apresentadas referentes à Empresa, como porte e estrutura organizacional, justificam sua escolha para análise de como o nível de assertividade orçamentária de uma organização multinacional é influenciado por fatores comportamentais e operacionais.

Procedimentos de coleta, tratamento e análise de dados

Os dados utilizados foram obtidos por meio de entrevistas com os gestores da organização, análise de relatórios operacionais e gerenciais da organização estudada e observação participante, permitindo a triangulação e aprofundamento dos achados da pesquisa, sendo essa combinação de diferentes fontes dos dados essencial para a validade de estudos de caso (Godoi, Bandeira-de-Mello & Silva, 2010; Yin, 2010).

As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre os meses de setembro a outubro do ano de 2016, com a utilização de questionário semiestruturado, aplicado a quatro gestores da organização, sendo que: i) um dos gestores atua na área de gestão de riscos; ii) um gestor atua na área de planejamento/controle; iii) um gestor atuante na área de operação; e iv) um gestor atuante na área contábil.

Para a escolha dos entrevistados considerou-se a geração de determinada representatividade funcional das áreas responsáveis pela gestão de risco, fomento de diretrizes, elaboração, execução e acompanhamento do resultado orçamentário da organização, além de observação dos gestores-chaves, ou seja, gestores de importantes áreas funcionais no processo orçamentário. Todas as entrevistas ocorreram em uma sala específica, reservada para datas e horários previamente agendados, com a apresentação sumária do estudo. As entrevistas foram gravadas, transcritas e transformadas em anotações de campo com a descrição das atividades orçamentárias da organização e dos fatores que influenciam a assertividade desse processo.

Além da referida representação funcional, a escolha destes gestores se baseou na busca pelo esclarecimento das práticas de gestão orçamentária da Empresa, uma vez que todos são profissionais com mais de 30 anos de idade, pós-graduados, possuindo entre 09 a 25 anos de trabalho na organização, acumulando, cada um, mais de 5 anos na função atual. Dessa forma, considerou-se que essas características são capazes de, em conjunto, representar o perfil necessário para responder às questões da pesquisa, considerando especialmente a experiência acadêmica e profissional que esses indivíduos acumulam ao longo de suas carreiras.

Os dados obtidos por meio das entrevistas foram sistematicamente organizados, para posterior verificação da percepção dos gestores entrevistados quanto aos fatores comportamentais e operacionais previstos pela literatura enquanto capazes de influenciar na assimetria em nuances do processo orçamentário, uma vez que, a assimetria entre os gestores proporciona orçamentos inadequados, seja por

imprecisão ou por motivações particulares, sendo essa situação classificada enquanto comportamental por Indjeikian e Matejka (2006) e Fisher, Frederickson e Peffer (2002), e adotada na presente pesquisa. Ainda, as entrevistas realizadas proporcionaram o surgimento de reflexões durante a observação dos fenômenos, inclusive relacionadas às questões teóricas e metodológicas, fatos que permitem o avanço na explicação e compreensão dos fenômenos orçamentários.

Foram coletadas informações numéricas referentes à gestão orçamentária de 290 centros de responsabilidade, referentes ao ano de 2015, obtidas a partir da análise de relatórios operacionais e gerenciais da organização. Optou-se pela referida diversificação amostral, buscando garantir maior confiabilidade aos resultados apresentados, uma vez que a escolha dos centros de responsabilidade específicos poderia ocasionar algum viés, em função das características particulares de cada centro.

A partir das informações numéricas coletadas, os desvios foram apurados e classificados segundo o grau de assertividade dos resultados, receitas e custos/despesas, em relação aos valores subestimados ou superestimados em cada orçamento. A régua de classificação foi elaborada a partir de uma adaptação de *The Association for the Advancement of Cost Engineering - AACE* (2005), conforme Tabela 1, ilustrada na análise dos resultados. A métrica foi referendada pelos entrevistados, no intuito de destacar a variação da assertividade orçamentária na organização em várias faixas de desvios positivos e negativos, comparando-se, inclusive, por grupos de centros de responsabilidade que apresentam características semelhantes, neste trabalho apresentados como A, B, C, D, E, F, G e H, onde cada letra representa uma unidade de negócios da organização.

A classificação de assertividade atribuída pela pesquisa buscou demonstrar quais centros de responsabilidade apresentaram maior e menor grau de assertividade, de forma a possibilitar a exploração das características dos seus processos orçamentários nas entrevistas com os gestores, além da investigação dos fatores que contribuíram para a ocorrência dos desvios, como fatores comportamentais ou operacionais. Para verificar os fatores que contribuíram para a ocorrência dos desvios orçamentários, esses foram estabelecidos conforme observado na literatura sobre orçamento e descritos na Figura 1, sendo desdobrados da seguinte forma:

- Fatores Comportamentais: assimetria informacional entre os gestores (Indjejikian & Matejka, 2006; Lavarda & Fank, 2014)); imposição do orçamento (Fisher, Frederickson & Peffer, 2002); interesse dos gestores em demonstrar desempenho superior (Beuren & Wienhage, 2013); falta de confiabilidade (Webb, 2002); preocupação com a reputação (Webb, 2002); aversão ao risco (Baiman & Demski, 1980; Lavarda & Fank, 2014); e atitude dos indivíduos frente às metas (Laufer, 1990).
- Fatores Operacionais: falta de controle e políticas de verificação eficazes dos desvios (Webb, 2002); elaboração de orçamentos imprecisos relacionados a alterações provocadas pelos clientes (Ernst & Young, 2012; Yang & Chen, 2015); especificações de projetos pouco aprofundados (Ernst & Young, 2012; Yang & Chen, 2015), falta de rigor nas quantidades estimadas (Yang & Chen, 2015; Ernst & Young, 2012), utilização de dados do passado para prever operações não repetidas (Lev, 1969), porcentagem de execução dos projetos (Laufer, 1990), experiência passada dos funcionários com as atividades (Laufer, 1990), oferta de trabalho (Laufer, 1990), imprevisibilidade do clima (Laufer, 1990).

Dessa forma, buscou-se no presente trabalho a confrontação de práticas elucidadas pela literatura orçamentária, com observações de um contexto real para análises das informações.

Foi utilizado ainda, no processo de coleta de dados, a técnica de observação participante revelada, uma vez que, um dos pesquisadores estava alocado fisicamente no contexto do estudo, na área financeira da organização. Nesse caso, a medida em que um dos pesquisadores realizava a execução das entrevistas, foram realizadas anotações de campo, baseadas na vivência organizacional e na observação dos fatos que complementavam a percepção da realidade, no intuito de assegurar a análise das informações relevantes para a pesquisa. Essas observações também foram sistematicamente organizadas, considerando que tais percepções pudessem ser consideradas como resultado de mais um respondente da pesquisa, com a finalidade de suprir possíveis lacunas, além de favorecer o conhecimento da realidade organizacional.

Para Martins e Theóphilo (2009), trabalhos dessa natureza são importantes pela riqueza, profundidade e singularidade das informações obtidas, mas há de se ponderar o risco da produção de um

relatório cotidiano ou da contaminação da pesquisa pelo viés do envolvimento pessoal do observador, fatos que podem ser atenuados pela orientação ao referencial teórico.

Para análise dos dados obtidos por meio de entrevistas com os gestores da organização, análise de relatórios operacionais e gerenciais da organização estudada e observação participante utilizou-se a análise de conteúdo, classificada segundo Martins e Theóphilo (2009) como uma técnica de estudo da comunicação, que busca inferências confiáveis de dados e informações a respeito de determinado contexto a partir de discursos escritos ou orais.

Análise dos Resultados

Nível de assertividade orçamentária

Com base na verificação de dados orçamentários passados e na experiência dos gestores, Hansen e Mowen (2007) sugerem definição de limites de desvios para controle orçamentário, estipulados por padrões entre um limite superior e inferior, onde o desvio se torna aceitável. Tal situação é importante, visto que alguns desvios podem ser provocados por fatores contingentes diversificados, sendo, portanto, necessários à fixação de um intervalo aceitável no controle do desempenho orçamentário.

Dentre os 290 centros de responsabilidade analisados, 214 centros não apresentavam receitas orçadas para o resultado gerencial e 188 tiveram a mesma situação para o resultado financeiro no período de 2015. Em relação ao custo, 90 centros não apresentavam orçamentos de custos gerenciais e 88 centros não apresentavam orçamento de desembolsos financeiros, apesar de apresentarem valores de execução nestas rubricas no período de 2015. Cabe mencionar que, dadas as diferenças existentes entre o regime de competência contábil (onde os resultados são reconhecidos na medida em que os fatos geradores acontecem) para o regime de caixa contábil (onde os resultados são reconhecidos quando há o recebimento ou pagamento) pode ser aceitável determinado negócio apresentar resultado gerencial diferente do financeiro, em um dado momento.

Portanto, apesar de incorrerem em alguns resultados, 90 centros de responsabilidade não possuíam qualquer orçamento gerencial e 86 centros não possuíam qualquer orçamento financeiro, ou seja, cerca de 30% dos centros de responsabilidade não apresentavam orçamento para o ano de 2015 e foram eliminados

Influência de Fatores Comportamentais e Operacionais na Assertividade Orçamentária

da análise quantitativa, resultando na análise de 200 e 204 centros de responsabilidade, gerencial e financeiro respectivamente. Tal situação demonstra uma limitação de uso da ferramenta na organização e situações que não ocorreram conforme planejado.

A classificação orçamentária definida enquanto “assertivo” estabeleceu um limite para desvios aceitáveis, ou seja, aqueles que seriam toleráveis pela organização, posto que, segundo observado por Hansen e Mowen (2007), é pouco provável que os desvios sejam nulos. Em seguida, os centros de responsabilidade foram divididos em mais 06 classificações, sendo 03 de desvios positivos (resultado executado maior que o orçado) e outras 03 de desvios negativos (resultado executado menor que o orçado), totalizando 07 classificações possíveis, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1.
Classificação orçamentária e relação com os desvios

Desvios orçamentários	Classificação orçamentária
Desvios menores que -101%	Nenhuma assertividade
Desvios de -51% a -100%	Pouca assertividade
Desvios de -16% a -50%	Média assertividade
Desvios de -15% a +15%	Assertivo
Desvios de +16% a +50%	Média assertividade com folga
Desvios de +51% a +100%	Pouca assertividade com folga
Desvios maiores que +101%	Nenhuma assertividade com folga

Com base na classificação da AACE (2005), elaborou-se ainda a Tabela 2, que demonstra a distribuição da assertividade orçamentária pelos centros de responsabilidade, diante dos desvios dos resultados gerencial e financeiro referente ao ano 2015. Os desvios foram apurados a partir da confrontação da diferença entre o resultado real e o orçado, dividido pelo o orçado, representando, portanto, a variação do resultado real em relação ao orçado. O mesmo procedimento foi realizado para analisar separadamente os centros de responsabilidade considerando apenas as receitas e custos, conforme Tabela 2.

Influência de Fatores Comportamentais e Operacionais na Assertividade Orçamentária

Tabela 2.

Classificação orçamentária dos centros de responsabilidade

Classificação orçamentária	Centros de Responsabilidade					
	Resultado		Receita		Custo	
	Gerencial	Financeiro	Gerencial	Financeiro	Gerencial	Financeiro
Nenhuma assertividade	51	45	8	1	24	8
Pouca assertividade	45	56	18	56	56	62
Média assertividade	23	29	19	15	36	44
Assertivo	22	13	18	14	27	28
Média assertividade com folga	10	15	5	3	9	15
Pouca assertividade com folga	11	16	2	3	13	16
Nenhuma assertividade com folga	38	30	6	10	35	29

Em termos de execução global, ou seja, considerando-se a soma de todos os orçamentos para chegar-se ao orçamento total da organização, a média dos desvios observados somente nos custos e despesas foram de -12% gerencial (regime de competência) e -18% financeiro (regime de caixa); e a média dos desvios observados nas receitas foram de -11% para o gerencial e -32% para o financeiro. Essa situação demonstra valores de execução e desencaixe financeiro de custos e despesas orçamentárias próximas ao previsto, mas que não necessariamente são verificados nas receitas que apresentaram maior média de desvio global de -32%.

Verifica-se que as quantidades dos desvios observados ao considerar apenas as receitas, não foram tão extremas quanto às observadas no resultado, exceto para os 56 centros de responsabilidade com pouca assertividade do orçamento financeiro. Ao considerar apenas os custos, verifica-se uma quantidade maior de centros de responsabilidade com desvios, tanto no resultado gerencial quanto no resultado financeiro.

Numa classificação por grupos de centros de responsabilidade, considerando uma variação entre A até H, onde cada letra representa uma unidade de negócio, categorizadas de acordo com características contratuais determinadas pela própria organização, também foi possível verificar que o comportamento da assertividade orçamentária observado para o ano de 2015 é uma situação compartilhada por todas as divisões da organização, sem guardar relação específica com as características dos centros de responsabilidade, ou dos contratos, já que todas as divisões apresentam altos índices de desvios orçamentários dos resultados, conforme observa-se na Tabela 3.

Influência de Fatores Comportamentais e Operacionais na Assertividade Orçamentária

Tabela 3.

Classificação da assertividade orçamentária dos resultados por grupos de centro de responsabilidade determinados pela organização

Classificação orçamentária	Orçamento	A	B	C	D	F	G	H
Nenhuma assertividade	Gerencial	33,33%	16,44%	34,43%	26,32%	33,33%	-	20,00%
	Financeiro	6,67%	19,18%	36,07%	26,32%	13,33%	25,00%	-
Pouca assertividade	Gerencial	13,33%	27,40%	9,84%	36,84%	26,67%	25,00%	33,33%
	Financeiro	26,67%	28,77%	21,31%	36,84%	26,67%	25,00%	40,00%
Média assertividade	Gerencial	6,67%	12,33%	13,11%	5,26%	-	50,00%	13,33%
	Financeiro	13,33%	13,70%	14,75%	5,26%	6,67%	25,00%	33,33%
Assertivo	Gerencial	-	13,70%	9,84%	15,79%	-	25,00%	13,33%
	Financeiro	-	10,96%	3,28%	-	6,67%	-	13,33%
Média assertividade com folga	Gerencial	-	6,85%	3,28%	-	13,33%	-	6,67%
	Financeiro	6,67%	6,85%	3,28%	10,53%	26,67%	-	6,67%
Pouca assertividade com folga	Gerencial	6,67%	5,48%	1,64%	10,53%	13,33%	-	6,67%
	Financeiro	13,33%	5,48%	6,56%	10,53%	13,33%	25,00%	6,67%
Nenhuma assertividade com folga	Gerencial	40,00%	17,81%	24,59%	5,26%	13,33%	-	6,67%
	Financeiro	33,33%	15,07%	18,03%	10,53%	6,67%	-	-

A média ponderada dos centros de responsabilidade com desvios orçamentários de +51% somados aos de -51%, no resultado gerencial, que representam pouco ou nenhuma assertividade e variação positiva ou negativa em relação à meta, é de 70%. No resultado financeiro essa média foi de 71%. Esses números podem ser considerados enquanto relevantes com relação ao não cumprimento orçamentário, que podem comprometer os objetivos estratégicos da organização, dado que a execução foi muito aquém do previsto e, segundo Frezatti *et al.* (2010), como consequência, o resultado da organização pode ser prejudicado.

Características do sistema orçamentário

Para entendimento dos fatores que podem ter influenciado a assertividade orçamentária na organização estudada, iniciou-se as entrevistas com os gestores que prestam atividades operacionais ou de suporte para os centros de responsabilidade analisados, abordando as características relacionadas ao sistema orçamentário.

Segundo os dados coletados nas entrevistas, bem como na observação participante, foi possível constatar que o sistema orçamentário utilizado pela organização no ano de 2015 é o orçamento empresarial do contexto evolutivo orçamentário exposto por Lunkes (2007), onde são realizadas projeções de recursos baseados na estrutura organizacional e os departamentos acompanham essas projeções. Sua construção é

formal, possui data determinada, é descentralizado e participativo, ou seja, vários indivíduos de todos os centros de responsabilidade, baseados em diferentes posições da estrutura hierárquica, constroem os orçamentos com a participação ativa de gestores e subordinados envolvidos nos projetos, desde diretores, superintendentes, gerentes até os analistas e técnicos, observação corroborada pelo encaixe contingente abordado por Chenhall (2007) e Anthony e Govindarajan (2006). De acordo com o gestor de operação:

“Existem duas etapas importantes na construção do processo orçamentário: a primeira ocorre na contratação do projeto, onde as áreas técnica e de inteligência de proposta analisam o projeto em um processo estruturado e constroem um orçamento do projeto como um todo e buscam sua aprovação para contratação junto ao conselho da organização e a segunda ocorre na segregação dos projetos pelos períodos anuais de execução, o qual envolve a participação efetiva dos indivíduos responsáveis pela execução”.

Ainda, segundo o gestor de operação:

“A organização carece de uma discussão sobre a qualidade da primeira fase do processo orçamentário, pois não se discute com profundidade o resultado do roteiro que foi seguido, sendo observado em alguns casos quantidades mal estipuladas, apresentando diferenças comprometedoras à execução orçamentária”.

Esses achados corroboram a posição abordada por Yang e Chen (2015) e por Ernst e Young (2012), os quais destacam alguns problemas no processo orçamentário como a falta de controles e de políticas de verificação eficazes dos desvios, a elaboração de orçamentos imprecisos, a falta de aprofundamento nas especificações de projetos e a falta de rigor nas quantidades estimadas.

O orçamento na organização é utilizado no acompanhamento dos projetos, para elaboração de tendências, de previsões de resultados e de demonstrativos financeiros, auxílio nas estratégias e nas decisões de ajuste da estrutura administrativa, e, ainda, como base para o cálculo da receita reconhecida. Outra finalidade do orçamento é a formalização da definição de metas para o cálculo da remuneração variável dos indivíduos, situação que, de acordo com Beuren, Beck e Popki (2015), apresenta-se como uso disfuncional do instrumento. Nesse aspecto, cabe destacar que o gestor de operação mencionou que:

“A metodologia utilizada na apuração de resultado, baseada no orçamento, pode camuflar o resultado real do projeto, pois é possível executá-lo com improdutividade sem informar prejuízo gerencial, uma vez que a improdutividade não foi prevista no orçamento, imputando os atrasos de recebimento ao cliente, isto é, se o gestor for relapso na averiguação”.

Opinião compartilhada e visualizada pelo observador participante em outras oportunidades na organização. De acordo com o gestor de riscos, “o grau de maturidade dos documentos técnicos de engenharia, devido ao fato de não serem suficientemente claros e precisos, prejudicam a assertividade do orçamento”. Considerando determinado projeto na fase conceitual, o mesmo está sujeito a apresentar maiores variações de escopo, porém quando o projeto se encontra numa fase de maior detalhamento, a variação de escopo diminui e a assertividade aumenta, conforme indicado por AACE (2005). Portanto, por um lado o grau de maturidade dos projetos é relevante para a assertividade. Por outro lado, tal fato não está totalmente disseminado na organização, visto que não há uma análise da qualidade das propostas orçamentárias de forma institucionalizada.

Fatores comportamentais e operacionais e o nível de assertividade orçamentária

Todos os gestores reconheceram a existência de desvios orçamentários relevantes na organização, além de compartilharem algumas de suas opiniões sobre as causas que levam a esse problema. O gestor contábil, por exemplo, mencionou como principal causa dos desvios “a atual crise econômica vivenciada no país e, portanto, a alteração drástica dos cenários onde os orçamentos foram projetados”. Porém, referindo-se aos anos anteriores a 2015, o gestor contábil informou que “poderia ser o uso disfuncional do instrumento, como sua utilização para o estabelecimento de metas para avaliação de desempenho, que proporcionou os desvios orçamentários”.

Já o gestor de planejamento expôs que a principal causa dos desvios são os planejamentos mal elaborados, tal opinião está em consonância com a descrição do gestor de risco, que assim como o gestor contábil, também imputou responsabilidade ao ambiente dinâmico e volátil no qual a organização e seus clientes estão inseridos. O gestor de operações afirmou que a causa da falta de assertividade, além de projetos com falta de profundidade de análise, são a “falta do real compromisso de todos os indivíduos envolvidos nos projetos, os acidentes não previstos e as mudanças proporcionadas pelos clientes que são aceitas pelos executores, antes mesmo da formalização das alterações contratuais”.

De modo geral, todos os gestores afirmaram que a organização conhece os motivos dos desvios, já que são investigados sucessivamente em reuniões mensais de análises com a alta administração da organização. O gestor contábil destacou que dessas reuniões não saem ações concretas para a correção dos desvios, levantando dúvidas quanto à eficácia real dessas reuniões. Segundo o gestor contábil, “apesar dos gestores com projetos investigados por seus desvios serem considerados enquanto desconfortáveis, falta uma maior profundidade na análise da causa raiz desses desvios”. Já o gestor de planejamento cita que “as reuniões são organizadas, sendo disponibilizadas diversas informações reduzindo a assimetria de informação relacionada aos problemas enfrentados pelos projetos”.

Nesse caso, apesar de haver reuniões mensais para apuração dos desvios, num clima de responsabilidade preconizado pela atual administração, ainda existem altos níveis de folga orçamentária na organização, visto que cerca de 23% dos centros de responsabilidade apresentam pouca ou nenhuma assertividade com folga. Estes resultados não corroboram os resultados do estudo de Webb (2002) e Wu (2006), provavelmente devido à morosidade informada pelos entrevistados na busca de ações efetivas para solução dos desvios.

O gestor de planejamento destaca que “há tolerância em excesso com essa situação e pouca agilidade na tomada de decisão corretiva”. O gestor de operação reafirma as exposições dos outros dois entrevistados (contábil e de planejamento) ao mencionar que “a organização realiza investigações, mas, de certa forma, aceita desvios, pois as decisões tomadas nem sempre são compatíveis com os problemas”. O gestor de operação acredita que, “em determinados casos, os desvios são tão relevantes que alguns projetos deveriam ser paralisados com apoio do corpo organizacional”, situação não observada até então. Na opinião deste último gestor, “falta punição efetiva aos indivíduos que executam projetos com desvios orçamentários sucessivos, talvez por essa falta de ação da alta administração”. Logo, mesmo que os problemas sejam conhecidos, a pesquisa não encontrou o mesmo resultado de Wu (2006), onde a redução da assimetria informacional resulta em orçamentos mais eficazes, demonstrando imperfeições do encaixe da organização para lidar com essa situação.

Apesar disso, segundo o gestor contábil e o gestor de planejamento, a organização fornece diretrizes estratégicas para a elaboração do orçamento, prezando pela transparência e informando dados como taxas de câmbio a serem utilizadas, alíquotas de impostos, principais contas e movimentações a

serem efetuadas, situações em que deve haver previsão e reversão de contingências e índices a serem utilizados para rateios de *overhead*. No entanto, as diretrizes não consideram nenhum fator associado ao macro ambiente econômico, que, como já observado pelo gestor contábil e pelo gestor de planejamento, é um dos principais causadores dos desvios na atualidade.

De acordo com o gestor de operação, “as premissas orçamentárias são definidas pelo próprio escopo do projeto, tais como prazos e marcos contratuais, e que a premissa de margem bruta é definida na fase de contratação até o final da execução contratual”.

O gestor de planejamento relatou o fato de “ser possível que determinados indivíduos da organização incluam premissas não assertivas com o intuito de demonstrar que vão cumprir o combinado em termos de margem bruta dos projetos”. O gestor contábil ressaltou a existência de um histórico de “ações da alta administração anterior que, em um passado recente, favorecia o comportamento inadequado dos indivíduos ao utilizar o orçamento para incluir metas audaciosas, porém distantes da realidade”. Todavia, o gestor contábil ressaltou que:

“A mudança de gestão da alta administração alterou o comportamento dos indivíduos na busca de melhores práticas, de maneira transparente e real, porém ainda existem algumas crenças na organização de que a meta é o objetivo do orçamento, em detrimento à consequência do alcance das estimativas orçamentárias”.

O gestor de operação corroborou com o fato de que “existem indivíduos na organização que não informam os reais problemas da execução orçamentária e que isso pode ocorrer, inclusive, para proteção do próprio emprego, já que sem a existência do projeto não haverá trabalho”. Nesse caso, a preocupação com emprego fica em primeiro plano, enquanto o combate aos desvios orçamentários deixa de ser prioridade na execução do projeto, fatos estes compartilhados por Beuren, Beck e Popki (2015). Contudo, isso varia em função do próprio indivíduo, visto que alguns apresentam comportamentos mais altruístas em relação a outros, em função de fatos que fogem ao escopo desta pesquisa.

Nas entrevistas, foi possível verificar que não há um consenso de orçamento assertivo. As respostas dos gestores referentes a quais desvios orçamentários poderiam ser considerados assertivos variaram de +5% ou -5%, até +10% ou -10%, sendo que o gestor de riscos afirmou que depende dos escopos

conhecidos ou desconhecidos dos projetos. Porém, segundo o gestor contábil, “um desvio na ordem de +5% ou -5% dificilmente deixaria a organização em condições desfavoráveis, dado que as margens esperadas dos projetos são maiores que esse percentual”. Conforme mencionado pelo gestor de operação:

“As metas são definidas na fase de contratação, onde nem sempre os indivíduos que estão estudando e construindo as propostas serão os executores, logo não há negociação de metas do projeto como um todo com os indivíduos executores. Caso não exista nenhum marco contratual a ser seguido, a segregação anual do projeto é realizada pelos executores, que constroem vários cenários desde os números considerados micros até os números macros e apresentam aos superintendentes para decidirem em conjunto com os responsáveis pelos grupos dos centros de responsabilidade qual o cenário a ser executado, que se tornará o orçamento anual”.

No entanto, para haver remuneração variável atrelada às metas do projeto é necessário cumprir um percentual mínimo de resultado em relação ao orçamento, desde que a organização como um todo também apresente resultado positivo. Assim, diante dos argumentos apresentados, é possível verificar que algumas metas são negociadas, porém outras são dadas sem negociação, o que para Fisher, Frederickson e Peffer (2002) poderia levar a menores compromissos por parte dos subordinados, com relação ao orçamento.

De acordo com o gestor de riscos, existe um projeto de reformulação da administração contratual, que está em andamento, cujo objetivo é “verificar porque os contratos falham, investigando a falta de assertividade dos orçamentos e, portanto, adaptando as escolhas organizacionais frente às contingências percebidas”.

A mudança da alta administração também favorece maior importância ao processo orçamentário, posto que utiliza o orçamento para decisões estratégicas e, portanto, faz investigações, deixando em situações desconfortáveis os gestores que apresentam desvios nas execuções orçamentárias dos seus projetos, conforme apontado por Junqueira, Oyadomari e Moraes (2010) e Atkinson et al. (2011). Apesar da redução da assimetria de informações na execução dos projetos, a morosidade dos ajustes em busca da assertividade ainda prevalece, como observado pelos gestores contábil, de operação e de planejamento.

De acordo com os gestores contábil e de planejamento, o ambiente externo foi o principal responsável pela falta de assertividade dos resultados financeiros, uma vez que a crise não prevista fez com que os clientes reduzissem os pagamentos e o ritmo dos projetos. Os gestores citados também informaram que o resultado gerencial global da organização (numa soma de todos os centros de

Influência de Fatores Comportamentais e Operacionais na Assertividade Orçamentária

responsabilidade apresentou um desvio de +1% em relação ao orçamento gerencial) só foi assertivo porque ocorreu uma sucessão de eventos não previstos que foram favoráveis à organização e que, caso contrário, o resultado orçamentário acompanharia a falta de assertividade global do resultado financeiro (-157%).

Porém, o gestor de operação, corroborado pela observação participante, mencionou que as diferenças da assertividade do resultado financeiro ocorrem, geralmente, em função de muitos gestores não se preocuparem com o resultado financeiro, já que sabem que apesar dos desvios, os recursos continuarão a serem empregados. Isso porque não existe um limite para os desvios negativos nos projetos, observação que comprova a morosidade das decisões necessárias à diminuição dos desvios orçamentários.

Na Figura 2 são demonstrados os principais aspectos ressaltados pelos entrevistados a respeito da assertividade orçamentária, bem como seu significado e efeito no orçamento.

Entrevistados	Principais aspectos ressaltados nas entrevistas	Significado e efeito na prática desses aspectos	Aspecto Comportamental ou Operacional	Referências
Gestor contábil, Gestor de planejamento e Observação participante.	Investigação de desvios ativa e alta administração passiva.	Tomada de decisão da alta administração incompatível com os problemas.	Comportamental	Webb (2002) e Covaleski et al. (2006)
	Cultura com ligação fraca à estratégia	Desalinhamento cultural estratégico	Comportamental	Neitzke e Espejo (2016)
	Não há formalização de desvio aceitável	Parâmetros de desvios orçamentários frouxos ou inexistentes	Operacional	Hansen e Mowen (2007)
	Administração contratual sem norteadores operacionais consistentes	Premissas orçamentárias determinadas pelos gestores de cada projeto e das divisões da organização	Operacional	Hansen e Mowen (2007) e Ernst & Young (2012)
	O grau de maturidade dos documentos técnicos de engenharia desconhecidos e insuficientemente claros	Falta de conhecimento e de análise da qualidade técnica dos projetos de engenharia	Operacional	Yang e Chen (2015), Ernst & Young (2012)
	Orçamento utilizado como meta para remuneração variável	Utilização disfuncional da ferramenta	Operacional	Junqueira, Oyadomari e Moraes (2010) e Atkinson et al. (2011)
	Dificuldade de elaborar orçamentos financeiros assertivos	Miopia de previsão financeira da organização agrava os desvios do orçamento	Operacional	Ernst & Young (2012) e Lev (1969)
			Comportamental	

Influência de Fatores Comportamentais e Operacionais na Assertividade Orçamentária

Gestor contábil, Gestor de planejamento e Gestor de operação.	Maior participação e menor imposição na elaboração do orçamento	A execução de orçamentos participativos tende a ser mais assertiva		Fisher, Frederickson e Peffer (2002), Chenhall (2007) e Frezatti et al. (2007)
Gestor contábil e Gestor de planejamento.	Falta de transparência	Assimetria de informação entre os gestores	Comportamental	Fisher, Frederickson e Peffer (2002), Frezatti et al. (2010) e Indjejikian e Matejka (2006).
	Ambiente econômico instável	Falta de controlabilidade de determinados fatores orçamentários	Operacional	Laufer (1990), Ernst & Young (2012) e Chenhall (2007)
Gestor contábil e Observação participante.	Orçamentos utilizados para reconhecer receita	Orçamentos imprecisos provocam imprecisão no reconhecimento da receita	Operacional	Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) 17
Gestor de planejamento e Observação participante.	Alterações provocadas pelo cliente	Alterações não formais, solicitadas pelos clientes, executadas	Operacional	Yang e Chen (2015), Ernst & Young (2012)
Gestor de operação e Observação participante.	Excesso de projetos dificultam a identificação dos desvios	Quando há muitos projetos, o fluxo de operações pode ocultar os problemas	Operacional	Não observado no referencial teórico
Gestor de planejamento	Reavaliação da estratégia	A reavaliação da estratégia pode fazer com que o cenário seja modificado para a elaboração de orçamentos mais assertivos	Comportamental	Donaldson (1999) e Neitzke e Espejo (2016)
Gestor de operação	Falta de compromisso dos indivíduos	Preocupação maior com o emprego	Comportamental	Laufer (1990)
	O projeto na fase conceitual está mais sujeito a apresentar variações de escopo	Orçamentos de projetos elaborados sem a profundidade de detalhamento necessária; à medida em que se executa é que se conhece o projeto de fato	Operacional	Yang e Chen (2015), Ernst & Young (2012)
Gestor de riscos	O maior detalhamento do projeto diminui a chance de variação de escopo	Falta de padrões de administração contratual dos projetos	Operacional	Yang e Chen (2015), Ernst & Young (2012)
	Os limites de desvios devem estar associados aos graus de maturidade dos projetos	Se existem muitos desvios, então, provavelmente, os projetos são pouco detalhados	Operacional	Hansen e Mowen (2007) e Yang e Chen (2015), Ernst & Young (2012)

Influência de Fatores Comportamentais e Operacionais na Assertividade Orçamentária

Observação participante	Falta de austeridade para lidar com os responsáveis pelos desvios	Responsáveis pelos centros de responsabilidade apresentam desvios sucessivos sem sofrer punições	Operacional	Frezatti et al. (2007)
-------------------------	---	--	-------------	------------------------

Figura 2. Principais aspectos identificados nas entrevistas

Considerando que a empresa analisada pode ser classificada como uma empresa de grande porte, multinacional e com determinado grau de descentralização de suas operações, é possível que os recursos de um projeto sejam utilizados para o financiamento de outros e, no passado recente, em que a contratação sucessiva de projetos era regra, a falta de assertividade orçamentária não era um problema importante, dado que na soma global ainda havia uma situação superavitária.

Porém, no cenário da pesquisa, correspondente ao ano de 2015, fatores contingentes tais como o ambiente econômico de crise que provocou diminuição dos contratos e a falta de encaixe da estratégia, a deficiência orçamentária se tornou um problema a ser combatido, pois a organização já não movimenta o mesmo volume de recursos e precisa projetar informações confiáveis para tomar decisões corretas no tempo certo e, portanto, encontra-se num processo de resgate da função real do orçamento, em busca de uma melhor adequação contingente.

Na observação participante, o pesquisador verificou no contexto da pesquisa que, devido aos cortes de gastos, à intolerância com os excessos de desvios observados e, principalmente, à redução sucessiva de contratos, a organização adotou o orçamento base zero em seus centros de responsabilidade corporativos. De acordo com Lunkes (2007), nesse caso, a projeção de recursos é baseada em pacotes de decisão partindo-se da estaca zero, onde todos os gestores devem justificar quaisquer gastos que ultrapassem os limites estabelecidos e estabelecer planos de ação para os ajustes.

Esse fato corrobora com Chenhall (2007), dado que, em condições de incerteza, a organização aperta seus controles para restringir as ameaças de curto prazo à sua sobrevivência. Essa percepção foi compartilhada pelos gestores contábil e de planejamento durante as entrevistas, demonstrando que a falta de assertividade dos orçamentos é um tema conhecido e que incomoda a alta administração. Assim, para combater esses problemas, busca-se a melhor forma de adaptar sua ferramenta orçamentária ao novo ambiente de modo a assegurar sua continuidade.

Observou-se ainda que por um lado, os centros de responsabilidade classificados nesta pesquisa com desvios negativos considerados de média, pouca ou nenhuma assertividade podem apresentar problemas tanto relacionados ao ambiente externo quanto por planejamentos mal elaborados ou por comportamento disfuncional dos indivíduos em relação ao orçamento. Por outro lado, os centros de responsabilidade com desvios positivos classificados como de média, pouca ou nenhuma assertividade, encontram-se nessa situação, dentre outros fatores, principalmente em função do comportamento dos indivíduos, uma vez que desvios positivos estão relacionados com a constituição de folga orçamentária, conforme evidencia a Tabela 1, da seção 3.

Na opinião dos gestores-chave da organização, a falta de assertividade orçamentária observada guarda maior relação com motivos operacionais, em detrimento a motivos comportamentais. A maioria dos gestores enfatizaram a atribuição da falta de assertividade orçamentária ao ambiente externo, alegando que esses são fatores que não são controlados pelos indivíduos. Contudo, cabe destacar que os gestores têm a possibilidade de paralisar um projeto que teve sua execução muito alterada em função de uma mudança de escopo não estabelecida em instrumento contratual, para uma nova repactuação de valores. Portanto, aceitar ou não determinadas situações é também escopo de decisão do indivíduo.

Considerando a não existência de uma melhor maneira de se organizar a gestão de uma empresa (Donaldson, 1999), visto que essa depende de fatores contingentes, para ser eficaz em atingir seus objetivos orçamentários, é necessário a constante adequação a fatores contingentes que permeiam a organização. De acordo com Otley (1980), não existem sistemas universalmente apropriados, que sejam igualmente aplicados a todas as organizações em todas as circunstâncias, assim, é preciso adaptar-se em busca da continuidade.

Quatro sugestões para o combate dos desvios orçamentários indesejados podem ser propostas nesta pesquisa, quais sejam: i) estabelecer penalizações aos gestores responsáveis pelos centros de responsabilidade que apresentam desvios significativos, uma vez que a organização já possui um sistema de bonificação para o cumprimento dos objetivos orçamentários, de maneira que os gestores sejam avaliados objetivamente, com base nos resultados passados dos projetos por eles executados, coibindo, assim, a existência de indivíduos na organização que não cumprem o combinado; ii) construir uma política consistente de investigação dos desvios, de forma que ocorra aprendizado e melhore o desempenho dos

gestores contratuais, estabelecendo relações de confiança que permitam reduzir a assimetria de informações das execuções contratuais e, conseqüentemente, os custos de transação; iii) estabelecer limites rígidos de desvios orçamentários que não podem ser ultrapassados, sob pena de paralisação dos projetos, para evitar que os desvios sejam descontroláveis; e, iv) avaliar a qualidade das propostas em conjunto com os prováveis executores dos projetos (em andamento na organização), para tornar o orçamento como um todo um instrumento participativo e aproximar a teoria da prática na construção de uma proposta orçamentária.

Por fim, dentre os aspectos classificados como comportamentais ou operacionais, destacam-se o ambiente econômico instável e as alterações provocadas pelo cliente como fatores contingenciais, já que, segundo Covalski, Dirsmith e Samuel (1996), são decisivos para o funcionamento do processo de gestão da organização como um todo. Os demais aspectos podem ser classificados como operacionais e comportamentais, visto que, de acordo com Ferreira (2010), dizem respeito às faculdades processuais da organização que resultam em certos efeitos, além de representarem um conjunto de atitudes e reações dos indivíduos em face do meio social, respectivamente.

Considerações Finais

A abordagem da pesquisa foi reducionista e tratou apenas de aspectos relacionados à assertividade orçamentária de maneira isolada, porém de forma intensa e integrada. Tal situação visa proporcionar um melhor entendimento de práticas da contabilidade gerencial em uma organização específica, assim como o modo que o orçamento é utilizado e apresenta subsídios que podem contribuir para a expansão do conhecimento a respeito de um tema importante para as organizações.

Em síntese, a pesquisa verificou que a maioria dos aspectos relacionados aos orçamentos não assertivos são operacionais, tais como as quantidades estimadas com falta de rigor e as especificações de projeto pouco claras, situações compartilhadas pela pesquisa de Yang e Chen, (2015), somada ao comportamento dos indivíduos conforme observado por Laufer (1990). Chenhall (2007) também concluiu que o ambiente externo mais volátil, diminui a ênfase da organização ao orçamento, dado que são necessários instrumentos de análise mais abertos, que podem captar melhor as mudanças do ambiente para

atingir a melhor adequação contingente. Porém, para Donaldson (1999), a estrutura organizacional é impactada diretamente por algum fator interno e indiretamente pelo ambiente.

Pelos resultados encontrados, foi possível observar que é mais difícil para os gestores alcançar desvios orçamentários assertivos em relação ao resultado financeiro, se comparado ao resultado gerencial e, portanto, um maior número de centros de responsabilidade apresentou maiores problemas de previsão no resultado financeiro em comparação com o gerencial. A partir da presente pesquisa, é possível concluir que a formulação dos orçamentos da organização pode ser considerada mais míope sob regime de caixa, se comparado ao regime de competência, provavelmente pela continuidade da aplicação de recursos em projetos com déficits financeiros, conforme observado na entrevista com o gestor de operação e na própria observação participante.

A pesquisa destacou o controle limitado que a organização possui sobre seus orçamentos e que alguns dos motivos da falta de assertividade podem ser explicados por fenômenos que acontecem fora da organização, o que vai ao encontro ao apregoado pelo princípio da controlabilidade, considerando que o mesmo é utilizado para avaliação de desempenho. Segundo o princípio da controlabilidade, abordado por Modell e Lee (2001), os gestores devem ser responsabilizados por eventos que estão razoavelmente sob seu controle, portanto é temerária a avaliação de desempenho baseada em orçamentos que não estão sob controle total dos gestores avaliados.

Por fim, o uso disfuncional do orçamento também é um dos motivos verificados para a alteração do nível de assertividade, já que os indivíduos projetam suas remunerações variáveis e muitas vezes não informam o real contexto da execução de um projeto no intuito de assegurarem seus próprios empregos, o que é condizente com os achados de Beuren, Beck e Popki (2015). Outra situação que também pode prejudicar a assertividade dos orçamentos é a falta de negociação dos resultados dos projetos com os gestores executores, pois mesmo que os orçamentos anuais sejam participativos, o orçamento meta de cada projeto não pode ser considerado como participativo. Conforme observado por Fisher, Frederickson e Peffer (2002) e por Frezatti et al. (2007), quando o orçamento é visualizado como uma imposição, proporciona menor satisfação e menores compromissos com a execução orçamentária por parte dos subordinados que questionam a validade do instrumento.

Uma limitação da pesquisa relaciona-se à não proposição de construção de uma abordagem generalista e, portanto, seus resultados devem ser utilizados com cautela em outros estudos e até mesmo na própria organização em outro momento. Como sugestão de pesquisas futuras, o trabalho fornece apoio para a construção de modelos matemáticos com as variáveis e contextos observados a fim de verificar se as relações de dependência dos desvios se sustentam através da aplicação dos modelos em outras organizações.

Por fim, apesar de a pesquisa identificar os desvios de todos os orçamentos da organização em um exercício social, analisaram-se apenas as entrevistas de quatro gestores-chave e uma observação participante quanto aos motivos que podem causar os desvios, número menor que o total de centros de responsabilidade. Portanto, tais respostas poderiam ser diferentes caso a amostra das entrevistas fosse representativa da organização. Porém, para ser elaborada dessa maneira, necessitaria de uma maior abrangência conjugada com métodos quantitativos de análise, situação a ser considerada em futuras pesquisas.

Referências

- AACE International. (2005). AACE International Recommended Practice No. 18R-97. *Cost estimate classification system - as applied in engineering, procurement, and construction for the process industries*. Disponível em: www.aacei.org, acessado em 19 de Agosto de 2016.
- Amaro, H. D., & da Silva, E. D. (2021). Efeito moderador da folga orçamentária na implementação da estratégia. *Revista Universo Contábil*, v. 16, n. 4. 70-95. <https://doi.org/10.4270/ruc.2020424>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2006). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Atkinson, A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., & Young, S. M. (2011). *Contabilidade Gerencial*. (3ª. ed.) São Paulo: Atlas.
- Augustini, N. M. W, Trisnadewi, A.A. A. E., & Saputra, K. A. K. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Budgetary Slack Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bangli. *Journal of Economic, Management and Accounting Adpertisi*, v. 1, n. 1.
- Baiman, S., & Demski, J. (1980). Economically optimal performance evaluation and control systems, *Journal of Accounting Research*, v. 19, p.184–220. <https://doi.org/10.2307/2490338>

- Beuren, I. M., & Wienhage, P. (2013). Folga organizacional no processo de gestão do orçamento: um estudo no SENAC de Santa Catarina. *REAd*, ed. 75, n. 2, p. 274-300. <https://doi.org/10.1590/S1413-23112013000200001>
- Beuren, I. M., Beck, F., & Popik, F. (2015). Interesses compartilhados afetam a veracidade dos orçamentos? *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 26, n. 67, p. 11-26. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201512090>
- Buzzi, D. M., Santos, V., Beuren, I. M., & Faveri, D. B. (2014). Relação da folga orçamentária com participação e ênfase no orçamento. *Revista Universo Contábil*, v. 10, n. 1, p. 6-27. <https://doi.org/10.4270/ruc.2014101>
- Chenhall, R. H. (2007). Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research, *Handbook of management accounting research*, v. 2, p. 163-205. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01006-6](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01006-6)
- Church, B. K., Hannan, R. L., & Kuang, X. (2012). Shared interest and honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 37 (3), 155-167. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.01.002>
- Comitê De Pronunciamentos Contábeis. CPC 17 (R1). (2012) *Contratos de Construção*. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/>>. Acesso em: 16 dez 2016.
- Covaleski, M. A., Evans III, J. A., Luft, J. L., & Shields, M. D. (2006). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration, *Handbook of Management Accounting Research*, v. 2, p. 3-49. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.3>
- Donaldson, L. (1999). Teoria da contingência estrutural. In: Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. *Handbook de estudos organizacionais*. v. 1, p. 105-133. São Paulo: Atlas
- Ferreira, A. B. H. (2010). *Dicionário da língua portuguesa*. (5ª ed.) Curitiba: Positivo.
- Fisher, J., Frederickson, R., & Pfeffer, S. A. (2002). The effect of information asymmetry on negotiated budgets: an empirical investigation, *Accounting, Organizations and Society*, v. 27, p. 27-43. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00046-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00046-0)
- Frezatti, F. (2005). Beyond Budgeting: inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial? *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 2, p. 23-33. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000200003>
- Frezatti, F., Aguiar, A. B., & Rezende, A. J. (2007). Respostas estratégicas às pressões institucionais e sucesso no atingir metas no orçamento: um estudo em uma empresa multinacional, *Organizações & Sociedade*, v. 14, n. 43, p. 141-158. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302007000400008>

- Frezatti, F., Beck, F., & Silva, J. O. (2013). Percepções sobre a criação de reservas orçamentárias em processo orçamentário participativo. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 7 (4), 335-354. <https://doi.org/10.17524/repec.v7i4.972>
- Frezatti, F., Relvas, T. R. S., Junqueira, E., Nascimento, A. R., & Oyadomari, J. C. (2010). Críticas ao orçamento: problema com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? *Advances in Scientific and Applied Accounting*, v. 3, n. 2, p. 190-216. <https://doi.org/10.14392/ASAA.2010030203>
- Godoi, C. K., Bandeira-De-Mello, R., & Silva, A. B. (Orgs). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- Guo, L; Libby, T; Liu, X; Tian, Y. (2020). Vertical Pay Dispersion, Peer Observability, and Misreporting in a Participative Budgeting Setting. *Contemporary Accounting Research*, v. 37, n. 1, p. 575-602. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12513>
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Managerial Accounting*. (8ª ed.) Mason: Thomson South-Western.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Stede, W. A. V. D. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, v. 15, p. 96-116. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.95>
- Indjejikian, R. J., & Matejka, M. (2006). Organizational slack in decentralized firms: the role of business unit controllers, *The Accounting Review*, v. 81, n. 4, p. 849-872. <https://doi.org/10.2308/accr.2006.81.4.849>
- Junqueira, E., Oyadomari, J. C. T., & Moraes, R. O. (2010). Reservas orçamentárias: um ensaio sobre os fatores que levam à sua constituição, *Revista ConTexto*, v. 10, n. 17, p. 31-42.
- Laufer, A. (1990). Factors affecting construction-planning outcomes, *Journal of Construction Engineering and Management*, v. 116, n. 1, p. 135-156. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(1990\)116:1\(135\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(1990)116:1(135))
- Lavarda, C. E. F., & Fank, O. (2014). Relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e do risco na criação da folga orçamentária. *Contextus*, v. 12, n. 1, p. 81-110. <https://doi.org/10.19094/contextus.v12i1.32172>
- Lev, B. (1969). An Information Theory Analysis of Budget Variances, *The Accounting Review*, v. 44, n. 4, p. 704-710.
- Luft, J., & Shields, M. (2006). Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory consistent empirical research. In: C. Chapman, A. Hopwood & M. Shields (Eds), *Handbook of*

Management Accounting Research, v. 1. Oxford: Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01002-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01002-9)

Lunkes, R. J. (2007). *Manual de orçamento*. 2 ed. São Paulo: Atlas.

Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.

Merchant, K. A. (1985). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 10 (2), 201-210. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90016-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90016-9)

Modell, S., & Lee, A. (2001). Decentralization and reliance on the controllability principle in the public sector, *Financial, Accountability and Management*, v.17, n.3, p. 191 – 218. <https://doi.org/10.1111/1468-0408.00128>

Neitzke, A. C. A., & Espejo, M. M. S. B. (2016). Estratégia organizacional e seus impactos no estilo de uso do orçamento empresarial: um estudo contributivo à tipologia de Porter e ao Modelo de Simons. *Contabilometria - Brazilian Journal of Quantitative Methods Applied to Accounting*, v. 3, n. 2, p. 1-19, jul./dez. 2016.

Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievements and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*. v. 5, p. 413-428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)

Ratmono, D. (2018). The U-shaped relationships between business units' strategy, use of accounting performance measures and budgetary slack. *International Journal of Business and Society*, 19, 554-573.

Santos, V. D., Beuren, I. M., & Skrepitz, S. (2022). Influência da folga orçamentária e de elementos do processo orçamentário nas percepções de justiça. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33, 200-215. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113780>

Webb, R. A. (2002). The impact of reputation and variance investigations on the creation of budget slack, *Accounting, Organizations and Society*, v. 27, p. 361-378. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00034-4)

Welsch, G.A. (1996). *Orçamento empresarial*. 4 ed. São Paulo: Atlas.

Wu, E. C. (2006). Convergence of attitudes in different cultures toward the budgeting process, *Journal of Business & Management*. v. 11, n. 2, p. 29-47.

Yang, J. B., & Chen, C. C. (2015). Causes of budget changes in building construction projects: an empirical study in taiwan, *Journal The Engineering Economist*, v. 60, p. 1-21.
<https://doi.org/10.1080/0013791X.2013.879972>

Yin, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Submetido: 23/08/2021

Aceito: 31/10/2022