



RAC - Revista de Administração  
Contemporânea

ISSN: 1415-6555

rac@anpad.org.br

Associação Nacional de Pós-Graduação  
e Pesquisa em Administração  
Brasil

Magalhães Mucci, Daniel; Frezatti, Fabio; Dieng, Mamadou  
As Múltiplas Funções do Orçamento Empresarial  
RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 20, núm. 3, mayo-junio, 2016, pp.  
283-304  
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84045587003>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, art. 2,  
pp. 283-304, Maio/Jun. 2016  
<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>



## As Múltiplas Funções do Orçamento Empresarial

### The Multiple Functions of Budgeting

**Daniel Magalhães Mucci<sup>1</sup>**  
**Fabio Frezatti<sup>1</sup>**  
**Mamadou Dieng<sup>1</sup>**

Universidade de São Paulo<sup>1</sup>

## Resumo

O orçamento é um dos principais artefatos de gestão e é utilizado para diferentes propósitos. Estudos têm desconsiderado que esse artefato pode ser utilizado para múltiplas funções e ser percebido diferentemente por executivos dentro de uma mesma organização. Este artigo discute a ideia de múltiplas funções do orçamento empresarial e investiga sua associação com a percepção de utilidade e relevância do artefato. Foi realizado um *survey single entity*, em uma empresa do setor elétrico brasileiro a partir de um questionário que foi enviado a executivos de diversas áreas abrangendo uma amostra de 75 gestores. O estudo revelou que a importância do orçamento para desempenhar as funções de planejamento e diálogo está associada à percepção de utilidade e de relevância do artefato. Especificamente, constatou-se que as funções de diálogo (*ex post*) estão mais fortemente associadas à utilidade para gestão e relevância para a tomada de decisões, do que as funções de planejamento (*ex ante*). Como consequência, são obtidos indícios de que o orçamento empresarial não deveria ser visto como um artefato estático de planejamento, e preocupações em relação à motivação, à comunicação, cujas funções são de diálogo, deveriam ser consideradas fundamentais para que o artefato possa ser explorado com maior intensidade no ambiente organizacional.

**Palavras-chave:** orçamento empresarial; funções do orçamento; percepção de utilidade.

## Abstract

The budget is one of the most important management artifacts and is used for different purposes. Studies have ignored that this artifact can be used for multiple functions and be perceived differently by executives within the same organization. This article discusses the idea of multiple purposes for corporate budgeting and investigates its association with the perceptions of usefulness and relevance. One single entity survey was carried out in an organization of the Brazilian Electric Utilities Industry from a questionnaire sent to executives from different areas covering a sample of 75 managers. The study reveals that the importance of the budget for both planning and dialog functions is associated to managers' perceptions of budgeting usefulness and relevance. Specifically, we have found that the dialog functions (*ex post*) are greater associated to the perceptions of usefulness for management and relevance for decision-making, than planning functions (*ex ante*). As a consequence, are obtained evidence that the corporate budgeting should not be seen as a static planning artifact, and concerns about, motivation, communication, some of the dialog functions should be considered as fundamental for the artifact to be explored with greater intensity in the organizational environment.

**Key words:** corporate budgeting; budgeting functions; usefulness perceptions.

## Introdução

O orçamento empresarial é um dos artefatos mais utilizados para a gestão e tomada de decisões em empresas de diversos portes, setores e regiões do mundo (Chapman & Kihn, 2009; Covaleski, Evans, Luft, & Shields, 2003; Libby & Lindsay, 2010; Malmi & Brown, 2008). O artefato tem sofrido diversas críticas desde Argyris (1952), que se tornaram mais frequentes a partir da década de 1990 (Hansen, Otley, & Van der Stede, 2003; Hope & Fraser, 2003; Neely, Sutcliff, & Heyns, 2001; Sponem & Lambert, 2010). Essas críticas, além de contestarem o papel e o potencial do artefato, consistem em **adequar** o orçamento ao novo ambiente de negócios com alta incerteza, mudanças tecnológicas mais frequentes e uma maior competição. Nesse contexto, têm sido propostos certos artefatos derivados do orçamento como o *rolling forecast*, o orçamento flexível (Ekholm & Wallin, 2011), o orçamento baseado em atividades (Hansen *et al.*, 2003; Schmidt, 1992; Vanzella & Lunkes, 2009), e também outras filosofias de gestão, como o *beyond budgeting* (Frezatti, 2005; Hope & Fraser, 2003).

Por outro lado, os estudos indicam que o orçamento empresarial ainda mantém o seu papel de protagonista dentro das empresas (Libby & Lindsay, 2010; Sponem & Lambert, 2010). Talvez pelo fato de ele exercer uma série de funções e se relacionar com diversas etapas do processo de gestão. As funções do orçamento não são padronizadas nem homogêneas, podendo se revelar de diversas formas dentro das organizações (Abernethy & Brownell, 1999; Frezatti, Nascimento, Junqueira, & Relvas, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004; Sponem & Lambert, 2010). Moores e Yuen (2001) sugerem que as funções do orçamento não são determinadas isoladamente e Shields e Shields (1998) indicam que elas são correlacionadas.

A discussão das múltiplas funções do orçamento empresarial já vem de longa data (Barrett & Fraser, 1977; Churchill, 1984), e os estudos anteriores olharam especificamente para uma função do orçamento (avaliação de desempenho) ou listaram um grupo de funções, e focaram em indicar que os papéis do orçamento são determinados de acordo com as características da organização (Hansen & Van der Stede, 2004; Moores & Yuen, 2001), seguindo uma abordagem contingencial. No Brasil, os artigos focaram na abordagem contingencial para discutir de que forma a incerteza, estratégia, tecnologia e estrutura influenciam o uso do artefato (Espejo, 2008; Piccoli, Warken, Lavarda, Mazzioni, & Carpes, 2014; Silva & Gonçalves, 2008).

Nesse sentido, os estudos não contemplaram com profundidade nem os conflitos (Barrett & Fraser, 1977), nem as potenciais sinergias entre essas múltiplas funções (Arnold & Gillenkirch, 2015; Ekholm & Wallin, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004; Kihn, 2011), temas que têm emergido recentemente no ambiente internacional (Arnold & Gillenkirch, 2015; Ekholm & Wallin, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004; Kihn, 2011). Desse modo, é relevante discutir de que forma a importância do orçamento para exercer determinados papéis influencia a sua utilidade para gestão e relevância para tomada de decisões (Hansen & Van der Stede, 2004; Piccoli *et al.*, 2014; Shastri & Stout, 2008).

Além da falta de homogeneidade na definição das razões para o orçamento, esses estudos foram realizados com base em *survey*, junto com profissionais na sua grande maioria da área financeira (Piccoli *et al.*, 2014; Shastri & Stout, 2008). Cabe destacar que no contexto das múltiplas funções, a discussão de que o orçamento é percebido diferentemente por gestores dentro de uma única empresa ainda é pequena na literatura (Frezatti *et al.*, 2011; Kihn, 2011). Kihn (2011) discute que esses papéis podem ser percebidos diferentemente dentro das empresas e que sofrem influência tanto de características do indivíduo quanto do contexto. Dessa forma, argumenta-se que investigar as funções do orçamento tais como sugeridas por Ekholm e Wallin (2011) numa empresa com grau elevado de desenvolvimento histórico orçamentário e também com gestores de diferentes áreas da organização pode revelar aspectos relevantes para a compreensão da associação entre os papéis de planejamento e de diálogo, e a percepção de utilidade global do artefato por gestores de outras áreas que não somente a financeira.

Como decorrência do exposto, o trabalho busca discutir a seguinte questão de pesquisa: **Qual a associação entre as múltiplas funções do orçamento e as percepções de utilidade e de relevância do artefato por executivos de diversas áreas organizacionais?**

Para tanto, o objetivo desta pesquisa é investigar a associação entre as funções do orçamento (planejamento e diálogo) sugeridas por Ekholm e Wallin (2011) e a utilidade do artefato para a gestão e relevância para tomada de decisões (Magner, Welker, & Campbell, 1996), com base nas percepções de executivos de diversas áreas organizacionais de uma empresa de grande porte do setor elétrico no Brasil.

Esse trabalho contribui de diversas formas para a literatura de orçamento e tem implicações práticas. Primeiro, demonstramos empiricamente que o orçamento, por ser um sistema corporativo complexo, pode possuir múltiplas funções em uma mesma organização, o que traz à tona que suas potencialidades poderiam ser exploradas com maior intensidade no ambiente organizacional (Chapman & Kihn, 2009; Hansen & Van der Stede, 2004; Malmi & Brown, 2008). Além disso, o orçamento, apesar de ser um artefato tecnicamente de gestão financeira, tem um escopo muito mais amplo, pois ele formaliza o fluxo, o compartilhamento e o uso de informações entre diversas áreas/unidades das empresas (Chapman & Kihn, 2009). Desse modo, esse artigo visa atender à proposição de que é necessário discutir o que a contabilidade significa e como ela é usada por gestores de fora da área de contabilidade e finanças das empresas (Kihn, 2011; Wouters & Roijmans, 2011).

A existência das múltiplas funções pode ser matriciada com os vários níveis hierárquicos e áreas da organização (Frezatti *et al.*, 2011), onde diferentes prioridades podem emergir, como a indução de metas, a instigação para a criatividade e a busca de novas oportunidades (Hansen & Van der Stede, 2004; Simons, 1995). Segundo Frezatti, Nascimento, Junqueira e Relvas (2011) não há uma norma que determina como o orçamento deve ser concebido, desenvolvido e utilizado pelas empresas; essas características devem ser analisadas como ocorrem no campo.

Nesse sentido, esse estudo, de certa forma, contrapõe aqueles que indicam haver conflitos entre os papéis do orçamento (Barrett & Fraser, 1977; Churchill, 1984) e discute que podem existir diferentes entendimentos quanto à relevância dada pelos executivos, áreas e níveis hierárquicos a essas funções. Por outro lado, o estudo demonstra empiricamente que as funções do orçamento são associadas positivamente, apontando também que a importância das funções *ex post* (diálogo) é dependente da importância dada pelos executivos às funções *ex ante* (planejamento), ou seja, o orçamento deve ser visto como um processo.

Por fim, o que se almeja em relação aos sistemas de gestão é que eles auxiliem os gestores em suas atividades do dia a dia e permitam a tomada de decisões fundamentadas em informação (Chapman & Kihn, 2009; Kihn, 2011; Libby & Lindsay, 2010). Esse artigo demonstra que as funções de diálogo estão associadas mais fortemente a ambas as percepções de utilidade e relevância do orçamento, demonstrando que, se o orçamento é utilizado para influenciar ações e comportamentos, além do tradicional planejamento e alocação de recursos, ele de fato contribui para percepções positivas relacionadas à ferramenta.

O artigo está estruturado como segue: na próxima seção, encontra-se a revisão da literatura sobre as funções do orçamento no processo de gestão e a sua utilidade, bem como as hipóteses de pesquisa. Na sequência, descreve-se a amostra, os instrumentos de mensuração das variáveis e do modelo de equações estruturais. Em seguida, reportam-se os resultados, proporcionando uma discussão desses à luz da literatura previamente exposta. Por fim, apresentam-se as considerações finais, destacando observações e sugestões para futuras pesquisas.

## Funções do Orçamento Empresarial

A discussão das múltiplas funções<sup>(1)</sup> do orçamento empresarial tem uma longa história que tem sido tratada por artigos acadêmicos (Arnold & Gillenkirch, 2015; Ekholm & Wallin, 2011; Fisher, Maines, Peffer, & Sprinkle, 2002; Hansen & Van der Stede, 2004; Kihn, 2011), profissionais (Barrett & Fraser, 1977; Churchill, 1984; Hope & Fraser, 2003; Shastri & Stout, 2008) e livros-texto (Ax & Kullven, 2005; Frezatti, 2009; Horngren, Datar, & Foster, 2006; Merchant & Van der Stede, 2012).

Fisher, Maines, Peffer e Sprinkle (2002) discutem que, apesar de servir a funções múltiplas, a combinação das mesmas pode criar mais valor à empresa ao melhorar o desempenho das pessoas e diminuir a folga financeira (*slack*). Por outro lado, a sinergia entre as múltiplas funções do orçamento é questionada por outros trabalhos que dizem que o sistema de controle orçamentário não pode servir para funções múltiplas como planejamento e avaliação de desempenho, podendo existir conflito entre essas funções (Barrett & Fraser, 1977; Churchill, 1984). Na visão dos autores, o conflito entre as múltiplas funções do orçamento remete ao grau de relevância que cada área, gestor e nível hierárquico dá às funções do orçamento e aos seus elementos (Frezatti *et al.*, 2011) em seus respectivos contextos e estilos de gestão (Kihn, 2011). Nesse sentido, o conflito seria apenas uma perspectiva de atenção do gestor (Simons, 1995) e não o entendimento de que se o orçamento fosse usado, por exemplo, para planejamento, inibiria as funções de avaliação e controle.

O orçamento é um elemento de destaque no Sistema de Controle Gerencial (SCG) e por isso está presente em diversos modelos que discutem o desenho e uso dos SCG na literatura (Ahrens & Chapman, 2004; Malmi & Brown, 2008; Simons, 1995). Para Malmi e Brown (2008), o orçamento se caracteriza com foco dentro dos controles cibernéticos e no conceito de controle. Para os autores, o orçamento permite quantificar fenômenos, sinalizar metas a serem alcançadas, analisar os desvios e fazer as correções, em uma vertente de uso diagnóstico (Simons, 1995). Por outro lado, ele pode exercer outras funções relacionadas a influenciar comportamentos, motivar, aprimorar processos, em um uso mais interativo ou facilitador. Cabe destacar que o desenho e uso dos SCG não são idênticos ao se tratar das funções que ele exerce. Nesse sentido, pode haver **vieses** em relação ao desenho e uso do orçamento dentro do sistema de controle gerencial (Malmi & Brown, 2008), por exemplo, e isso é motivado pela subjetividade dos significados que gestores dão ao uso do orçamento em sua própria consciência e expressões, bem como a situação e contexto (Kihn, 2011).

É difícil estabelecer fronteiras para funções do orçamento porque elas se sobrepõem ao longo do processo de gestão da organização; por outro lado, é possível identificar qual ou quais funções estão sendo privilegiadas no exercício da gestão. Inclusive a percepção de importância de cada função pode variar entre gestores e entre áreas de uma mesma organização (Frezatti *et al.*, 2011; Kihn, 2011), ou entre diferentes empresas, a depender de diversos aspectos contingenciais, como estratégia e incerteza do ambiente (Espejo, 2008; Hansen & Van der Stede, 2004; Moores & Yuen, 2001; Piccoli *et al.*, 2014) ou características dos próprios indivíduos (Kihn, 2011).

Hansen e Van der Stede (2004) revelam o dilema e a controvérsia em se determinar as funções do orçamento para as organizações e explicam sucintamente quais conceitos fazem parte das quatro funções para o orçamento, subdivididas em foco operacional e no curto prazo (planejamento operacional e avaliação de desempenho) e foco estratégico e no longo prazo (comunicação de metas e formação da estratégia). Inicialmente, a maioria dos estudos sobre o planejamento no contexto do orçamento aponta para o planejamento operacional. Os estudos normalmente discutem o orçamento como ferramenta para implementar a estratégia, e não como formador da estratégia (Simons, 1995). Alguns autores veem o planejamento segregado das funções de alocação de recursos e coordenação, e outros destacam a alocação de recursos como parte do planejamento operacional e segregam a coordenação e comunicação como funções específicas (Horngren *et al.*, 2006).

Recentemente, Ekholm e Wallin (2011) sugeriram duas principais razões para o orçamento: (a) o orçamento como função de planejamento (planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais) e (b) o orçamento como função de diálogo (comunicação, criação de consciência, motivação). Com base nessas funções, os autores estudaram a utilidade das funções dos orçamentos fixo e flexível num contexto de incerteza. Conforme dito anteriormente, existem inúmeras referências na literatura que propõem uma lista de funções para o orçamento empresarial. Para objeto do trabalho, considera-se que as funções discutidas por Ekholm e Wallin (2011) abrangem grande parte das funções apresentadas pelos estudos anteriores (Hansen & Van der Stede, 2004; Horngren *et al.*, 2006; Sivabalan, Booth, Malmi, & Brown, 2009), além de agrupá-las em planejamento e diálogo. Sobre esse ponto, Kihn (2011) traz a visão de uso *ex ante* de informação para o foco em planejamento, coordenação e alocação de recursos (funções de planejamento) em linha com as estratégias da organização, e o uso *ex post* mais próximo do diálogo, pois trata de funções relacionadas às ações, ao

monitoramento e ao controle para o alcance das metas estabelecidas (Kihn, 2011; Naranjo-Gil & Hartmann, 2006).

Nesse sentido, Hansen e Van der Stede (2004) e Piccoli, Warken, Lavarda, Mazzioni e Carpes (2014) contribuem para a discussão empírica de que o orçamento possui diversos papéis dentro das organizações; por outro lado, não exploram claramente que essas funções podem diferir dentro de uma mesma empresa, o que foi endereçado por Kihn (2011) e Frezatti *et al.* (2011) e que se pretende explorar no presente trabalho. De modo complementar, Kihn (2011) sugere que o orçamento é percebido diferentemente por cada indivíduo dentro de uma mesma organização. Para a autora, enquanto algumas interpretações são claras, as variações a nível individual podem ocorrer conforme os significados pessoais e subjetivos que gestores dão às funções do orçamento em sua própria consciência, **situacionalidade e corporalidade** (Kihn, 2011; Pihlanto, 2003). Os estudos de campo realizados sobre o orçamento revelaram que o orçamento pode ser utilizado para diferentes funções entre os níveis organizacionais (Ihantola, 2006; Lukka, 1988) e gestores de diferentes áreas (Kihn, 2011). Para Kihn (2011), as percepções em relação às funções do orçamento empresarial diferem entre cada gestor, alguns expressando significados limitados e outros, amplos, acerca do artefato.

## Utilidade do Orçamento Empresarial

A percepção de utilidade (valor, sucesso, satisfação) é uma variável que tem sido utilizada em estudos que abordaram o orçamento empresarial sob diversos aspectos, dentre eles, as funções que o orçamento desempenha, suas dimensões e o seu estilo de uso (Kenis, 1979; Lu, 2011; Magner *et al.*, 1996; Merchant, 1981; Poon, Pike, & Tjosvold, 2001). Libby e Lindsay (2010) consideram que as diferenças de percepção de valor em relação ao orçamento (*budget value*) podem estar associadas ao modo como o orçamento é desenvolvido e usado pelas organizações.

O construto de percepção de utilidade foi aplicado em pesquisas que discutiram a gestão de sistemas de custos (Pizzini, 2006; Tontiset & Ussahawanichakit, 2009) e trabalhos de sistema de informações (Hart & Porter, 2004). Alguns desses trabalhos utilizaram as características da informação (acurácia, tempestividade, integridade, confiabilidade e relevância) como determinantes para a percepção de utilidade do sistema (Pizzini, 2006; Tontiset & Ussahawanichakit, 2009). Hart e Porter (2004) definem a utilidade como “o grau em que uma pessoa considera que a utilização de um sistema particular aumentaria o seu desempenho no trabalho” (p. 48). Já o conceito de relevância é tratado como a percepção do gestor quanto ao grau em que o sistema atende às suas necessidades de informação, auxiliando na tomada de decisões (Pizzini, 2006). Compartilhando do mesmo entendimento dos aspectos de utilidade, Lu (2011) aborda que a atitude relacionada ao orçamento abrange a percepção de utilidade e de relevância. A percepção de utilidade se refere à medida que os gestores consideram o processo orçamentário como importante e válido, e a percepção de relevância remete a quão relevante a informação constante no orçamento é para a tomada de decisões.

## Discussão das Hipóteses da Pesquisa

Primeiramente, conforme destacado, o uso do orçamento empresarial pode ser *ex ante* ou *ex post* (Kihn, 2011; Naranjo-Gil & Hartmann, 2006). Seguindo os resultados empíricos (Hansen & Van der Stede, 2004; Kihn, 2011; Piccoli *et al.*, 2014), as múltiplas funções do orçamento não são determinadas isoladamente e são relacionadas entre si. Nesse sentido, espera-se que as funções de planejamento do orçamento empresarial precedam as funções de diálogo, ou seja, quando as funções de planejamento são percebidas como importantes, as funções de diálogo também tendem a ser percebidas como tal. Desse modo, a primeira hipótese é que:

**H1:** A importância das funções de planejamento do orçamento está associada positivamente à importância das funções de diálogo.

Além disso, Merchant (2007) relaciona o uso do orçamento (administrativo e interpessoal) à percepção de utilidade, por parte dos gerentes de diversas áreas de empresas do setor de eletrônicos com grande experiência na empresa e no cargo. O artigo discute que o uso administrativo é mais relacionado ao sentimento de utilidade do orçamento nas empresas maiores, enquanto que a orientação interpessoal é mais relacionada ao sentimento de utilidade do orçamento nas empresas menores. Merchant (2007) considera como sentimento de utilidade do orçamento quando o artefato permite que os executivos sejam melhores gestores, mais flexíveis, mais inovadores, ficando atentos às suas responsabilidades e melhorando seus métodos de produção. Os resultados indicam que o sentimento de utilidade está significativamente correlacionado com as funções de acompanhamento (explicações necessárias sobre as variações), de remuneração e bônus (ligação com o sistema de remuneração da corporação) e de comunicação com os subordinados (interações não frequentes com os subordinados).

Chapman e Kihn (2009) propõem que uma melhor percepção de sucesso do sistema (percepção de utilidade) decorre do tipo de uso do orçamento empresarial, seguindo por base o *framework* de Adler e Borys (1996) e Ahrens e Chapman (2004). O estudo tem como amostra gestores seniores de unidades em empresas industriais finlandesas. Essas unidades de negócio possuem 820 funcionários em média e faturamento anual médio de 241 milhões de euros. Os autores apontam que o uso facilitador (o oposto do coercitivo), cujas características são capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade, está positivamente relacionado ao sucesso percebido do sistema. Portanto, quando o orçamento é relevante para gerar aprendizado à empresa e ao gestor, para gerar a compreensão do impacto das atividades da gerência sobre o desempenho da empresa e, ainda, se é capaz de se adaptar às mudanças do ambiente, ele é percebido como mais útil pelas empresas. Outro aspecto discutido na literatura é acerca da participação dos gestores no processo orçamentário. Esses estudos apontam que a participação impacta positivamente a qualidade do orçamento (em sua perspectiva de planejamento) e, consequentemente, levam a uma maior percepção de utilidade e relevância (Kenis, 1979; Magner *et al.*, 1996).

Hansen e Van der Stede (2004), por sua vez, consideram que a satisfação global do orçamento empresarial está correlacionada com o desempenho das funções de planejamento operacional, avaliação de desempenho, comunicação de metas e formação de estratégias. O estudo foi realizado com 57 gestores responsáveis pelo orçamento, em empresas norte-americanas de vários portes. Os resultados demonstram que a importância das múltiplas funções do orçamento está positivamente correlacionada e que elas são estatisticamente significantes à satisfação global do orçamento (Hansen & Van der Stede, 2004). A função de planejamento operacional possui maior correlação com a satisfação global do orçamento, seguida da comunicação de metas, avaliação de desempenho e, por fim, formação de estratégia.

Piccoli *et al.* (2014), em um estudo com profissionais responsáveis pelo orçamento em empresas catarinenses de pequeno, médio e grande porte (amostra de 45 gestores responsáveis pela elaboração do orçamento em suas unidades), demonstram uma correlação maior entre a função de planejamento operacional e a satisfação global do orçamento, apesar de não significante estatisticamente. A função de formação da estratégia foi a segunda mais correlacionada com a satisfação global do orçamento e significante estatisticamente a 10% de nível de significância.

Pode-se perceber que literatura abrange pesquisas com empresas de diversos países (EUA, Brasil, Finlândia), cujos respondentes são gestores seniores tanto da área financeira (responsáveis pelo orçamento) quanto de outras áreas da empresa. Além disso, as pesquisas foram realizadas com empresas de diversos setores e portes, mas nenhum desses trabalhos focou a análise em apenas uma única empresa. Quando os estudos focaram os responsáveis pelo orçamento, a função de planejamento operacional foi mais significativa (Hansen & Van der Stede, 2004; Piccoli *et al.*, 2014), enquanto que, ao abranger gestores de diversas áreas, outras funções parecem emergir (Merchant, 2007).

Além disso, percebe-se que esses estudos trataram conjuntamente as percepções de utilidade e relevância em um construto denominado satisfação global do orçamento (Hansen & Van der Stede, 2004; Piccoli *et al.*, 2014) e sentimento de utilidade (Merchant, 2007). No presente estudo, serão considerados os construtos de utilidade para a gestão da unidade de negócios e relevância para a tomada de decisões (Magner *et al.*, 1996; Pizzini, 2006). A partir do exposto, podemos enunciar as seguintes hipóteses de pesquisa:

**H2a(b):** A importância das funções de planejamento do orçamento está associada positivamente à percepção de utilidade (relevância) do artefato.

**H3a(b):** A importância das funções de diálogo do orçamento está associada positivamente à percepção de utilidade (relevância) do artefato.

Nesse sentido, esses artigos se caracterizam como as principais referências para a elaboração do modelo estrutural que discutirá a utilidade do orçamento para a gestão e a relevância para a tomada de decisões, além da importância das funções desempenhadas no contexto de uma organização brasileira de grande porte, cujos gerentes abrangem diversas áreas organizacionais.

## Desenho Metodológico

A metodologia do presente trabalho consiste em um *survey single entity*, cujo principal método de coleta é um questionário eletrônico encaminhado a um grupo de gerentes e superintendentes de uma empresa brasileira de grande porte do setor elétrico durante o segundo semestre de 2013. É importante destacar que foi elaborado um protocolo de pesquisa com o objetivo de apresentar o escopo da pesquisa aos responsáveis da empresa, os procedimentos de coleta de dados, o cronograma de desenvolvimento, assim como a conduta relacionada aos procedimentos de coleta de dados. Após a pesquisa, os dados seriam mantidos por 5 (cinco) anos e, posteriormente, seriam descartados.

A pesquisa emprega o nível de análise do indivíduo, considerando múltiplos respondentes dentro de uma única organização (Van der Stede, Young, & Chen, 2005). Esse tipo de metodologia pode refletir razoavelmente as crenças de diversas áreas, assim como a crença da organização como um todo, o que foi contemplado no presente trabalho ao abranger executivos de todas as diretorias da organização. Esses gestores participam do processo orçamentário como provedores de informações, usuários ou ambos, e compõem, na estrutura hierárquica, cargos que reportam diretamente às diretorias.

Outros estudos em controle gerencial utilizaram essa mesma metodologia (Brownell & Hirst, 1986; Chow, Kato, & Merchant, 1996), apesar de se considerar que não seja a mais frequente (Van der Stede *et al.*, 2005). A escolha dessa metodologia originou-se da importância de se estudar os fenômenos de modo mais profundo, tendo a lógica de um único contexto organizacional.

A seleção da empresa decorreu de vários fatores que proporcionam um estudo de profundidade, dada a complexidade do tema. Primeiramente, a Energia S.A. (denominação fictícia) tem processos de gestão reconhecidos em prêmios de qualidade, e dentre eles está o orçamento empresarial. Além do mais, a Energia S.A. é uma empresa de grande porte que possui diversos executivos em nível de gerência. Cabe destacar que a população da pesquisa é formada pelo grupo de gestores que está um ou dois níveis abaixo dos diretores, ou seja, superintendentes e gerentes, respectivamente. E, por fim, pela complexidade da empresa e dos processos relacionados ao orçamento, foi percebido um campo altamente fértil para a realização da pesquisa (Frezatti *et al.*, 2011). A amostra coletada foi de 75 respondentes, de uma população de aproximadamente 180, de diversas áreas dentro da organização.

Quanto aos instrumentos de mensuração para os construtos discutidos na revisão da literatura (funções do orçamento e percepção de utilidade e relevância), pode-se indicar que os mesmos foram capturados em pesquisas científicas anteriores (Ekholm & Wallin, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004; Magner *et al.*, 1996; Merchant, 2007). Para as funções do orçamento, foram utilizados de base os

instrumentos aplicados por Ekholm e Wallin (2011), os quais subdividem as funções do orçamento em onze (11) itens e duas variáveis, sendo elas as funções de planejamento e de diálogo, em uma escala que indica 1 como função nada útil e 5 como muito útil. Esses autores se basearam nas funções estabelecidas em Ax e Kullven (2005) e propõem um recorte quanto às múltiplas funções do orçamento. A fim de obter uma indicação empírica das múltiplas funções do orçamento, foi conduzida uma análise fatorial (Componentes Principais e Rotação Varimax), que resultou nas cargas fatoriais da Tabela 1. Algumas funções foram excluídas do modelo após a análise fatorial exploratória realizada no SPSS, pois não estavam condizentes com as categorias apontadas por Ax e Kullven (2005) e pela análise fatorial realizada por Ekholm e Wallin (2011). Os dois fatores obtidos (sendo os construtos de planejamento e diálogo) e as respectivas funções do orçamento (instrumentos validados pela análise fatorial exploratória) foram inseridos no modelo de equações estruturais, sendo o fator 1 (um), o Planejamento, e o fator 2 (dois), o Diálogo. Os instrumentos utilizados para capturar a percepção de utilidade do orçamento (Tabela 1) são adaptados de Magner, Welker e Campbell (1996). Esses autores trouxeram dois construtos (utilidade do orçamento e informação relevante) que estão alinhados com aqueles utilizados por Hansen e Van der Stede (2004), Merchant (2007) e Lu (2011).

Tabela 1

**Análise Fatorial dos Construtos da Pesquisa**

	Fator 1	Fator 2	Média	Desvio Padrão	N
<b>Planejamento (Alfa de Cronbach 0,866)</b>					
Planejamento vinculado às estratégias da empresa (Plan)	0,696	0,280	4,453	0,793	75
Coordenação das unidades da empresa (Coo)	0,908	0,091	4,293	0,749	75
Alocação de recursos para as unidades (Alo)	0,812	0,291	4,453	0,684	75
Determinação dos volumes operacionais (Det)	0,807	0,305	4,293	0,767	75
<b>Diálogo (Alfa de Cronbach 0,896)</b>					
Atribuição de responsabilidades (Atr)	0,266	0,799	3,866	0,977	75
Comunicação de objetivos e ideias (Com)	0,497	0,748	3,773	1,034	75
Criação da consciência daquilo que é importante para alcançar (Cri)	0,340	0,830	3,973	1,000	75
Motivação do pessoal (Mot)	0,424	0,752	3,493	1,155	75
Constituição de uma base para sistemas de remuneração e bônus (Cons)	0,010	0,830	3,973	1,026	75
<b>Percepção de Utilidade (Alfa de Cronbach 0,953)</b>					
O orçamento me permite gerenciar melhor a minha gerência. (PU.1)	0,977		4,093	1,042	75
O orçamento me permite manter e aprimorar o meu desempenho como gerente. (PU.2)	0,977		4,000	1,027	75

Continua

**Tabela 1 (continuação)**

	Fator 1	Fator 2	Média	Desvio Padrão	N
<b>Percepção de Relevância (Alfa de Cronbach 0,875)</b>					
O orçamento me permite estar sempre ciente sobre o que é necessário para obter um bom desempenho no meu trabalho. (PR.1)	0,910		3,760	1,037	75
O orçamento me fornece informações adequadas para otimizar as decisões e cumprir meus objetivos de desempenho. (PR.2)	0,881		3,787	1,056	75
O orçamento me torna apto a obter informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões. (PR.3)	0,893		3,787	1,069	75

**Nota.** Análise fatorial por Componentes Principais com Rotação Varimax resultou nas cargas fatoriais acima. Dois instrumentos de funções do orçamento foram eliminados tendo em vista os resultados da análise fatorial e em consonância com o estudo de Ekholm, B. G., & Wallin, J. (2011). The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1/2), 145-164. doi: 10.1111/j.1468-5957.2010.02228.x, sendo eles: Acompanhamento (*follow-up*) para facilitar correções rápidas e Operacionalização dos objetivos. A função de acompanhamento talvez pudesse ser melhor capturada na empresa por **acompanhamento das metas orçamentárias**, pois, tendo em vista a complexidade da empresa, as decisões eram tomadas em processos formalizados (com flexibilidade limitada), o que pode ter tornado os resultados não alinhados à literatura. Já a função operacionalização dos objetivos obteve cargas fatoriais altas tanto para o planejamento quanto para o diálogo, indicando que essa função pode ocorrer tanto *ex ante* quanto *ex post*, o que pode ser investigado por estudos futuros. Através da análise do Alfa de Cronbach, pode-se dizer que os construtos demonstram alto nível de confiabilidade para as variáveis latentes, que foram inseridas posteriormente no modelo de Equações Estruturais.

Inicialmente, foram realizadas entrevistas com nove executivos das áreas operacional, financeira, de gestão e comercial no mês de outubro de 2013. O objetivo das entrevistas não é o de realizar a triangulação dos dados com o modelo teórico proposto, como em um estudo de caso (Yin, 2001), mas de trazer uma caracterização da empresa, dos gestores e dos seus processos de gestão para uma melhor interpretação dos resultados quantitativos obtidos através do questionário eletrônico.

Anterior à aplicação do questionário, foi realizado o teste piloto com um profissional de controladoria e três acadêmicos da área de controle gerencial e, posteriormente, foi aplicado com os gerentes entrevistados. Após os ajustes realizados em cada uma das etapas, que consistiam em sua maioria na revisão das afirmativas, o questionário foi enviado aos gestores através da Gerência de Orçamento da Energia S.A., anexado a uma carta de explicação da pesquisa, com os objetivos e o tratamento dos dados. Após uma semana, foi encaminhado novamente um novo e-mail, agora para os não respondentes. O período de coleta abrangeu os meses de outubro e novembro de 2013.

Foram aplicadas no presente trabalho duas técnicas de análise de dados: a estatística descritiva e a técnica multivariada de Modelagem de Equações Estruturais (MEE). O uso de Modelagem de Equações estruturais em pesquisas de controle gerencial tem ocorrido com maior frequência (Lee, Petter, Fayard, & Robinson, 2011; Smith & Langfield-Smith, 2004) e tem como uma das principais vantagens a possibilidade de trabalhar com relacionamentos complexos e com amostras pequenas (Chin & Newsted, 1999; Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014). Para a análise estatística, foram utilizados os softwares Microsoft Excel e SPSS e, para a modelagem de equações estruturais, o software SmartPLS 2.0.

## Caracterização da Empresa e dos Respondentes

A Energia S.A. é uma empresa atuante no setor elétrico brasileiro em vários negócios (geração, transmissão e distribuição). O ambiente setorial brasileiro é regulado por diversas organizações que

visam garantir a continuidade e a qualidade da prestação do serviço de energia elétrica. Dentre os órgãos regulamentadores está a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), subordinada ao Ministério de Minas e Energia. Além disso, existem entidades relevantes como a EPE (Empresa de Pesquisa Energética), o ONS (Operador Nacional do Sistema) e a CCEE (Câmara de Comercialização de Energia Elétrica). Existem diversas regras a serem cumpridas pelas empresas atuantes do setor e essa regulamentação impõe formas de negociação de energia, qualidade da prestação dos serviços, valores de tarifas, dentre outras (ANEEL, 2008). Esses aspectos específicos do setor certamente trazem impactos sobre o processo orçamentário da empresa. O período que precedeu a pesquisa de campo coincidiu com uma alteração significativa nas regras de renovação de concessões que tinha como objetivo a redução das tarifas (MP 579/11 de setembro de 2012 e Lei 12.783 de 11 de janeiro de 2013). Essa medida gerou crise de confiança no arcabouço regulatório e insegurança jurídica para as empresas participantes do setor elétrico, o que culminou em redução de investimentos no setor. No período de realização das entrevistas simultaneamente à elaboração do orçamento para 2013, a empresa estava fazendo revisões no seu planejamento estratégico, o que provavelmente traria reflexos no orçamento da empresa.

Atualmente, o Grupo do qual a Energia S.A.<sup>(2)</sup> faz parte, com ações cotadas em mercados de capitais, é reconhecida nacional e internacionalmente pelo relacionamento com investidores e outros públicos, além do foco em sustentabilidade. Quanto à utilização de modelos de suporte à gestão, a Energia S.A. utiliza modelos baseados nas normas ISO da Série 9000 e 14000 e no modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), o que fornece indícios para a existência de excelência na gestão. A estrutura de governança do Grupo Energia S.A. é composta pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. Existem diversos Comitês ligados ao Conselho de Administração, abrangendo funções como estratégia, finanças, auditoria, riscos, recursos humanos e governança corporativa. O Conselho de Administração é o órgão de deliberação máximo na estrutura de governança e dentre suas funções está a aprovação do orçamento anual. Cabe destacar que o orçamento empresarial é uma atividade a cargo da Gerência de Planejamento Corporativo e Orçamento, subordinada à Diretoria de Finanças e Relações com Investidores.

A Energia S. A. possui o suporte informacional de um *Enterprise Resource Planning* da SAP que agrupa e discrimina todas as informações do Grupo. Um fator que tem tornado o orçamento uma meta de resultado para cada gestor é a utilização do mesmo como base para um dos indicadores balizadores do sistema de remuneração dos gestores, em se tratando da Participação em Lucros e Resultados (PLR). Isso foi implementado há alguns anos e conferiu uma importância adicional ao artefato, o que tem grandes consequências sobre o controle orçamentário realizado por cada gestor. Além disso, o orçamento de cada diretoria segue as diretrizes gerais estabelecidas no plano plurianual e no planejamento estratégico da empresa.

Os respondentes abrangem as diretorias relacionadas aos negócios principais da empresa, ou seja, operacionais de geração, transmissão e distribuição (41), seguidos de gerências que exercem funções corporativas como finanças, gestão empresarial, jurídico e comunicação (27), e outras gerências subordinadas à área comercial (3), à vice-presidência (2) e à presidência (1). Apenas um respondente não informou a área em que atua. Em média, os respondentes têm 46 anos de idade, estão na empresa há 25 anos e atuam na respectiva gerência há 6 anos. A perspectiva de múltiplos respondentes de nível gerencial das diversas áreas da organização e que possuem larga experiência na empresa fornece robustez aos achados da pesquisa.

## Análise dos Resultados

### Análise descritiva

Em relação à análise descritiva, a Tabela 1 apresenta as médias e o desvio padrão. Quanto às funções, pode-se verificar que os gestores perceberam como mais importantes (com maior média) e de modo mais consistente (menos disperso) as funções relacionadas ao planejamento. Esse resultado está

alinhado com Hansen e Van der Stede (2004) em que a função de planejamento operacional foi considerada a mais importante. Shastri e Stout (2008) indicam que a prática orçamentária em empresas americanas é muito útil para o controle operacional e para o planejamento de recursos/operacional, resultado semelhante ao apontado anteriormente, em se tratando de funções estritamente operacionais. Por outro lado, Ekholm e Wallin (2011) apontam a função de criação de consciência e comunicação de objetivos como a mais importante para o orçamento fixo e, em terceiro lugar, o planejamento vinculado às estratégias da empresa. Já para Sivabalan, Booth, Malmi e Brown (2009), o controle de custos, o monitoramento da diretoria e a formulação de planos de ação são as funções mais importantes para os gestores de contabilidade gerencial na Austrália. A função motivação foi a que possuiu menor média e maior desvio padrão, assim como em Ekholm e Wallin (2011), talvez por essa função ter um caráter pessoal e da própria área. Por exemplo, a função motivação pode estar mais relacionada a uma área comercial que a uma área de apoio ou operacional (Barrett & Fraser, 1977). Pela pesquisa abrange gestores de diversas áreas, e áreas que são centros de custo apenas, esse resultado depende do próprio gestor, de sua atividade e área. A diferença entre esses resultados pode decorrer do ambiente de negócios (Estados Unidos, Suécia e Austrália) e por esses trabalhos referenciados abrange executivos de diversas empresas.

Cabe destacar que ambas as funções (planejamento e diálogo) foram percebidas como mais importantes por gestores das áreas operacionais em relação às áreas de apoio (financeira e de gestão). A diferença foi maior para a função diálogo, que em média foi de 4,01 para a área operacional e 3,74 para a área financeira e de gestão. A função percebida como mais importante pela área operacional foi planejamento vinculado às estratégias da empresa (4,61) e alocação de recursos para as unidades (4,54). Para a área de finanças e gestão, foi a alocação de recursos para as unidades (4,45). Esses resultados estão em consonância com Hansen e Van der Stede (2004) e Piccoli *et al.* (2014), que focaram em profissionais responsáveis pelo orçamento. A função de alocação de recursos é abordada com frequência pela literatura e está associada ao uso facilitador do orçamento (Naranjo-Gil & Hartmann, 2006).

Através das entrevistas realizadas com três gerentes da área operacional (geração, transmissão e distribuição), é possível compreender que o orçamento é de fundamental relevância para as suas atividades. Na perspectiva do planejamento, é estipulado um orçamento para a Diretoria e esse orçamento é repartido com as gerências e processos da área, havendo grande negociação e calibragem para adequar as demandas e os limites estipulados. Já no controle orçamentário, é realizado o acompanhamento por meio de relatórios e são feitas movimentações de recursos, quando preciso, entre as áreas, para buscar a maximização de resultados dentro da diretoria. Em suma, esses resultados enfatizam que o orçamento pode exercer múltiplas funções dentro das empresas e em suas diferentes áreas (Kihn, 2011).

Quanto à percepção de utilidade (utilidade e relevância) atribuída ao orçamento, os instrumentos de utilidade para gestão obtiveram maior média. De modo geral, tais resultados indicam que o orçamento é percebido como um importante artefato de gestão e como provedor de informações para a tomada de decisões (Chapman & Kihn, 2009; Hansen & Van der Stede, 2004; Magner *et al.*, 1996). Libby e Lindsay (2010) corroboram esse achado ao concluir que grande parte das empresas da sua amostra (americanas e canadenses), através da percepção de profissionais de contabilidade, considera o orçamento uma ferramenta valiosa para gestão e tomada de decisões e que se relacionada com outros artefatos que compõem o sistema de gestão da empresa. Através das entrevistas, também pudemos constatar percepções positivas de gestores de diversas áreas em relação ao orçamento.

## Análise do modelo de equações estruturais

Após a eliminação dos instrumentos (conforme análise fatorial exploratória na Tabela 1), foi realizada a análise do modelo de equações estruturais (Hair *et al.*, 2014; Ringle, Silva, & Bido, 2014). Essa análise é subdividida em duas etapas: primeiramente, a análise do modelo de mensuração e, em seguida, a análise do modelo estrutural. A validação do Modelo de Mensuração é realizada a partir da análise da validade convergente, tendo em vista a carga fatorial, a Variância Média Extraída (Average Variance Extracted [AVE]) e a confiabilidade (Confiabilidade Composta [CC]); no presente estudo, os

construtos atendem aos critérios de validação conforme Tabela 2 (carga fatorial superior a 0,7, a AVE superior a 0,5, e a confiabilidade composta superior a 0,7).

Tabela 2

### Matriz com as Cargas Fatoriais - Análise de Validade Discriminante

	Planejamento	Diálogo	Relevância	Utilidade
Plan	0,7666	0,5143	0,3236	0,3896
Coo	0,8754	0,4578	0,4133	0,4314
Alo	0,8839	0,5619	0,4190	0,4592
Det	0,8633	0,5983	0,4026	0,4039
Atr	0,5018	0,8438	0,5976	0,5820
Com	0,6533	0,8796	0,4879	0,4998
Cri	0,5413	0,8831	0,4557	0,4027
Mot	0,5881	0,8773	0,5367	0,4367
Cons	0,3066	0,7168	0,3481	0,3471
PR.1	0,3935	0,5414	0,9081	0,7307
PR.2	0,4665	0,5101	0,8871	0,7684
PR.3	0,3734	0,5235	0,8889	0,7115
PU.1	0,4453	0,4827	0,7784	0,9730
PU.2	0,5194	0,5802	0,8286	0,9809
AVE	0,7201	0,7098	0,8006	0,9544
Confiabilidade Composta	0,9112	0,9240	0,9233	0,9767

**Nota.** Todas as cargas fatoriais são significantes estatisticamente estimadas em 1000 repetições de *bootstrap*, N= 75 e opção **sem mudança de sinal** no SmartPLS como recomendado por Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. As cargas fatoriais são maiores do que as cargas transversais, o que é uma evidência de validade discriminante (Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.). Algumas cargas transversais foram marcadas em cinza porque possuem altos valores impactando na validade discriminante. Por outro lado, estes valores elevados ocorreram entre as dimensões que foram tratadas conjuntamente em outros estudos (Hansen, S. C., & Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415-439. doi: 10.1016/j.mar.2004.08.001; Merchant, K. A. (2007). O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 1(1), 104-121. doi: 10.11606/rco.v1i1.34700).

Na sequência, observa-se a análise da validade discriminante que abrange cargas cruzadas (nível dos indicadores) e a raiz quadrada da AVE sendo maior que as correlações entre as variáveis latentes (nível das variáveis latentes). É possível perceber, através da Tabela 3, que: (a) os construtos planejamento e diálogo são correlacionados positivamente; (b) os construtos de relevância e utilidade são correlacionados positivamente; (c) o construto diálogo possui maior correlação (positiva) com a relevância de informações para a tomada de decisões; (d) o construto planejamento possui maior correlação (positiva) com a utilidade para a gestão.

Tabela 3

## Correlações entre as Variáveis Latentes

	Planejamento	Diálogo	Relevância	Utilidade
Planejamento	0,849			
Diálogo	0,6306**	0,842		
Relevância	0,4607**	0,5866**	0,895	
Utilidade	0,4967**	0,5481**	0,8243**	0,977

**Nota.** As correlações maiores ou iguais a  $|0,227|$  são significativas a 5% e correlações maiores ou iguais a  $|0,296|$  são significativas a 1%(\*\*). Os valores da diagonal (em cinza) são as raízes quadradas da Variância Média Extraída (AVE); se esses valores forem maiores do que as correlações entre as variáveis latentes (os valores fora da diagonal), indica que há validade discriminante (Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.).

Nesse sentido, alinhado à Hansen e Van der Stede (2004), as funções do orçamento são correlacionadas e, com base em Magner *et al.* (1996), a utilidade do orçamento para gestão da unidade é correlacionada à relevância da informação para tomada de decisões. Além disso, ambos os construtos de funções do orçamento são correlacionados positivamente com os construtos de utilidade para gestão e relevância para tomada de decisões (Hansen & Van der Stede, 2004; Magner *et al.*, 1996; Merchant, 2007). Especificamente Hansen e Van der Stede (2004) consideram que a função planejamento possui maior correlação com a utilidade global do orçamento, enquanto que, no presente trabalho, compreende-se que as funções de planejamento possuem maior correlação com a utilidade para gestão, e as funções de diálogo, com a relevância para a tomada de decisões. Desse modo, o planejamento está correlacionado mais fortemente ao uso do orçamento para gerenciar a unidade/área e obter um bom desempenho no trabalho. Já as funções de diálogo estão correlacionadas à transparência, obtenção de informações táticas e estratégicas para a tomada de decisões, o que pode estar relacionado ao modelo de uso facilitador (Ahrens & Chapman, 2004; Chapman & Kihm, 2009).

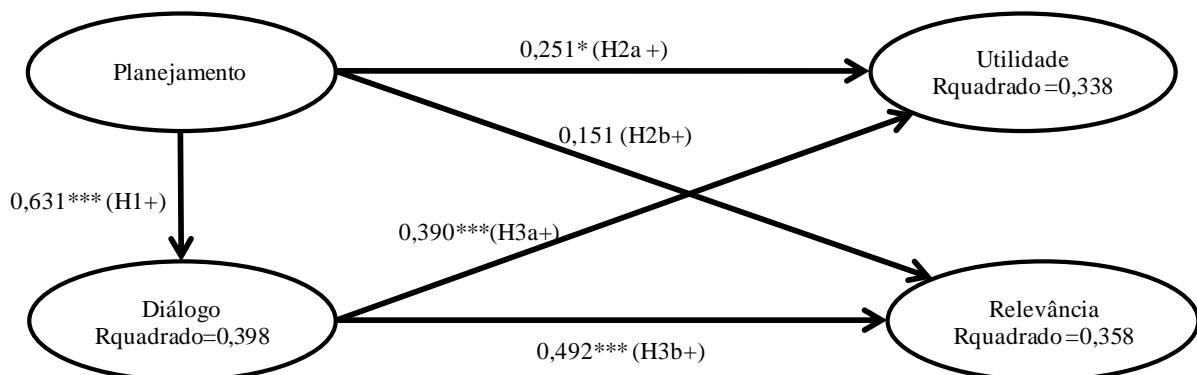
Uma vez concluídas as validações do Modelo de Mensuração, pode-se conduzir a análise do Modelo Estrutural a fim de compreender em que medida as múltiplas funções do orçamento influenciam a percepção de utilidade e relevância do artefato. A análise do Modelo Estrutural segue dois passos. Primeiramente, a determinação do  $R^2$ , que indica a porcentagem da variância de uma variável latente dependente, que é explicada por outras variáveis latentes independentes. Para fins de análise, utilizou-se os valores sugeridos nas ciências sociais por Cohen (1988), que indica que: (a) o  $R^2$  próximo a 2% remete à explicação baixa; (b) o  $R^2$  próximo a 13% indica explicação média e (c) o  $R^2$  acima de 26% sugere explicação alta. Quanto à intensidade do coeficiente estrutural, estima-se que um coeficiente menor que 0,35 seja baixo entre 0,35 e 0,6 médio e, acima de 0,6, represente um coeficiente alto.

O  $R^2$  gerado no modelo estrutural (Figura 1) indica uma explicação alta, com  $R^2$  de 39,8% para a importância das funções de diálogo, explicada pela importância das funções de planejamento, de 33,8% para a percepção de utilidade do orçamento para a gestão e 35,8% para a percepção de relevância para a tomada de decisões, explicadas pela importância das funções de planejamento e diálogo conjuntamente. Quanto aos coeficientes estruturais, obteve-se um coeficiente alto entre as funções de planejamento e de diálogo (0,631), um coeficiente baixo entre as funções de planejamento e as percepções de utilidade (0,251) e relevância (0,151), e um coeficiente médio entre as funções de diálogo e as percepções de utilidade (0,390) e relevância (0,492), conforme Tabela 4 e Figura 1.

Tabela 4

## Coeficientes Estruturais – Efeitos Totais

	Amostra Original (O)	Erro padrão (STERR)	Estatística t ( O/STERR )	p-valor
Hipótese H1: Planejamento -> Diálogo	0,63060	0,0632	9,9727	0,00000
Hipótese H2a: Planejamento -> Utilidade	0,49670	0,1115	4,4536	0,00001
Hipótese H2b: Planejamento -> Relevância	0,46070	0,1019	4,5228	0,00001
Hipótese H3a: Diálogo -> Utilidade	0,38990	0,1469	2,6546	0,00487
Hipótese H3b: Diálogo -> Relevância	0,49160	0,1349	3,6425	0,00025



**Figura 1.** Modelo Estrutural (\* $p < 0.10$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0,01$  unicaudal). Coeficientes Estruturais Expressando os Efeitos Parciais

Primeiramente, os resultados indicam que há uma associação forte e positiva entre as funções de planejamento (*ex ante*) e diálogo (*ex post*), o que vai ao encontro da hipótese 1 proposta. Nesse sentido, percebe-se que as funções estão correlacionadas entre si e há certa dependência e relação entre as múltiplas funções do orçamento (Hansen & Van der Stede, 2004; Kihn, 2011; Merchant, 2007; Piccoli *et al.*, 2014; Shastri & Stout, 2008).

Em segundo lugar, ao se analisar os efeitos totais (Figura 1 e Tabela 4), pode-se verificar que os coeficientes estruturais são positivos e significantes estatisticamente a 1%. Por outro lado, o efeito direto do planejamento sobre as percepções de utilidade e de relevância não é estatisticamente significante a 5% para os efeitos parciais. Pode-se dizer que há uma associação positiva entre as múltiplas funções do orçamento (planejamento e diálogo) e as percepções de utilidade e relevância, o que é proposto nas hipóteses 2 e 3 do presente trabalho (Hansen & Van der Stede, 2004; Merchant, 2007; Piccoli *et al.*, 2014), e que convergem com a análise de correlação entre os construtos (Tabela 3). Por outro lado, as associações entre as funções de planejamento e as percepções de utilidade e relevância se tornam mais fortes e significativas quando se somam os efeitos indiretos.

Além do mais, as funções de diálogo em conjunto possuem um coeficiente estrutural superior ao construto de planejamento (ao se analisar apenas os efeitos parciais), o que indica que, apesar de as funções de planejamento serem consideradas mais importantes individualmente (através da análise das médias na Tabela 1), elas dependem das funções de diálogo para exercerem influência (estatisticamente significante) sobre a percepção de utilidade e relevância do artefato. Ou seja, as funções de planejamento e diálogo são ambas importantes, tendo em vista que fazem parte de um mesmo processo. Já ao se analisar os efeitos totais, percebe-se maior associação entre planejamento e percepção de utilidade para gestão e entre diálogo e percepção de relevância para tomada de decisões (em consonância com a análise de correlação). Esses resultados revelam que as funções de planejamento visam fornecer suporte em termos de formalização de metas a serem alcançadas, o que permite que os gestores gerenciem melhor

a sua unidade de negócios. As funções de diálogo, por sua vez, permitem gerar um fluxo contínuo de ações, informações (transparência), discussões e incentivos aos gestores, fornecendo base para sua tomada de decisões. Cabe destacar que os estudos de base propuseram análise de correlação (Hansen & Van der Stede, 2004; Merchant, 2007), o que dificulta a comparação dos resultados com o modelo estrutural proposto, no entanto, essa se caracteriza como uma contribuição original do presente trabalho.

O recorte teórico e metodológico focou nas múltiplas funções do orçamento (Arnold & Gillenkirch, 2015; Ekholm & Wallin, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004; Kihn, 2011). Por outro lado, entende-se que outros fatores não foram contemplados no presente modelo e poderiam ter contribuído para uma maior explicação, como o estilo de uso do orçamento empresarial seguindo os frameworks de uso facilitador e coercitivo (Chapman & Kihn, 2009), ou uso diagnóstico e interativo (Abernethy & Brownell, 1999; Sponem, 2004; Sponem & Lambert, 2010). Além do mais, não foram contemplados fatores de contexto interno e externo, como incerteza nos negócios, descentralização, estratégia, discutidos pela teoria contingencial (Ekholm & Wallin, 2011; Espejo, 2008; Hansen & Van der Stede, 2004; Merchant, 2007; Piccoli *et al.*, 2014; Silva & Gonçalves, 2008). Talvez os efeitos da abordagem contingencial pudessem ser minimizados pelo fato do trabalho ter sido desenvolvido em uma única empresa.

Uma característica evidenciada através das entrevistas pode justificar a importância das múltiplas funções e a utilidade e relevância do orçamento na empresa pesquisada, que é o modelo de gestão. Pôde-se depreender que o orçamento é um artefato relevante para gestão e tomada de decisões; todos os entrevistados participavam da elaboração e controle do orçamento, uns em maior e outros em menor grau. Além disso, a estrutura de governança do planejamento e orçamento era estruturada, com prazos, responsáveis, ou seja, consistia em uma rotina importante na realidade da empresa. Devido ao tamanho da organização e as peculiaridades de cada área, bem como as próprias características individuais dos gerentes, há uma variação quanto às suas percepções em relação às funções e utilidade do orçamento (Frezatti *et al.*, 2011; Kihn, 2011), o que foi verificado pelos achados da pesquisa.

## Considerações Finais

O presente artigo teve como objetivo analisar a associação entre a importância das funções do orçamento empresarial (agrupadas em planejamento e diálogo) e as percepções de relevância para tomada de decisões e de utilidade para a gestão, por parte de executivos de diversas áreas em um único contexto organizacional.

A pesquisa demonstrou que o orçamento possui múltiplas funções dentro de uma única empresa (Frezatti *et al.*, 2011; Kihn, 2011), o que é percebido por gerentes de áreas operacionais e de gestão corporativa, trazendo uma perspectiva original se comparada àqueles estudos que focaram principalmente gestores da área financeira (*CFO's* e *controllers*).

O estudo também mostrou que a importância das funções de planejamento e de diálogo influencia a percepção de utilidade para a gestão e a tomada de decisões por parte desses gestores. Os resultados fornecem indícios de que o orçamento tem potencial de uso maior do que tem sido percebido, tendo em vista a gama de funções que ele pode exercer dentro do processo de gestão das empresas e, nesse sentido, percebe-se que esse artefato não visa apenas a promover a sustentabilidade financeira, mas sim a sustentabilidade organizacional (Chapman & Kihn, 2009; Malmi & Brown, 2008), facilitada quando se percebe que a função diálogo é valorizada e praticada. Assim, as funções do orçamento não são estáticas, interagem e são dependentes entre si, tendo em vista que o orçamento consiste em um processo dinâmico dentro do Sistema de Controle Gerencial da empresa, e deve ser visto como tal. Os estudos empíricos que tratam desse relacionamento na literatura nacional e internacional ainda são escassos (Hansen & Van der Stede, 2004; Merchant, 2007; Piccoli *et al.*, 2014).

Outra discussão relevante trata das prioridades que cada executivo, área e nível hierárquico dão a algumas das múltiplas funções do orçamento. Não há uma norma que determina como o orçamento deve ser concebido, desenvolvido e utilizado pelas empresas (Frezatti *et al.*, 2011), pois o desenho e uso (Malmi & Brown, 2008; Simons, 1995) dependem do conjunto de características individuais, sociais, organizacionais (Frezatti *et al.*, 2011; Kihn, 2011; Pihlanto, 2003) e contingenciais (Espejo, 2008; Hansen & Van der Stede, 2004; Piccoli *et al.*, 2014).

O trabalho promove a reflexão das funções que o orçamento exerce ou que é capaz de exercer no contexto organizacional, bem como a importância de cada uma delas para determinada área, gestor e nível hierárquico. O entendimento de quais potencialidades do orçamento devem ser estimuladas permite aos gestores aprimorarem suas práticas de gestão para que essas possam gerar informações para uma melhor tomada de decisões no contexto empresarial (Chapman & Kihn, 2009; Kihn, 2011; Libby & Lindsay, 2010).

Como delimitações do trabalho, pode-se dizer que: (a) foram utilizados modelos e construtos específicos como Ekholm e Wallin (2011) para as funções do orçamento e Magner *et al.* (1996) para a percepção de utilidade e relevância do orçamento; (b) os instrumentos são baseados em percepções subjetivas dos executivos (característica comum em pesquisas *survey*), podendo causar vieses nos resultados; (c) estudou-se apenas um contexto organizacional (Frezatti *et al.*, 2011) em que, certamente, cada gerente é responsável por uma ou muitas partes do processo orçamentário, e atuam como provedores, usuários ou ambos; (d) os gestores participantes da pesquisa compõem apenas um dos níveis hierárquicos da empresa, que é o de média gerência, e poderíamos esperar que os resultados fossem distintos se, por exemplo, a amostra fosse composta por analistas, ou mesmo diretores (Frezatti *et al.*, 2011; Kihn, 2011); (e) a amostra do estudo não é grande, apesar de ser significante em relação à população de gerentes e superintendentes da empresa (cerca de 40%); (f) ao avaliar um processo complexo de gestão, como o processo orçamentário e da situação em que a empresa se encontra ao longo do tempo, podem emergir diferentes funções, portanto, os resultados obtidos podem variar tendo em vista o seu contexto externo e interno. Apesar das delimitações, o estudo contribui com uma série de discussões acerca do desenho e uso do orçamento nas empresas, apontando sua complexidade e sua multiplicidade de funções, que permitem que o artefato continue sendo utilizado por elas. O orçamento é protagonista para o sistema de gestão de diversas empresas, pois fornece suporte para gestão das equipes, por meio da formalização de metas, bem como fornece informações importantes para a tomada de decisões no dia a dia que auxiliem o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

O trabalho utilizou o agrupamento das funções com base em Ekholm e Wallin (2011) pelo fato de se considerar que as funções planejamento e diálogo pudessem permitir uma discussão mais profunda do relacionamento proposto. Foi percebido que, por mais que a maioria dos livros-texto e artigos privilegiasssem a função de planejamento para o orçamento, quando este também é usado como instrumento de diálogo, ele tende a influenciar a utilidade e relevância do artefato. A **classificação** entre esses dois construtos de funções não é tão clara na literatura, podendo existir outros modelos alternativos, que também trazem suas vantagens e desvantagens, como Hansen e Van der Stede (2004) e Sivabalan *et al.* (2009), passíveis de serem utilizados em futuras pesquisas. Poderia, também, ter sido usada outra classificação para as funções do orçamento, como as quatro funções de Hansen e Van der Stede (2004) ou as três macro funções de Sivabalan *et al.* (2009), que podem proporcionar diferentes abordagens para o tema.

Como sugestões de pesquisas futuras, os resultados demonstrados no trabalho podem abrir caminho para pesquisas que investiguem as funções do orçamento em uma única ou múltiplas empresas, a importância percebida do artefato para gestão e tomada de decisões e, ainda, a possibilidade de relacionar essas variáveis com as características do sistema orçamentário (nível de detalhe, participação, revisão) ou mesmo estilos de uso do orçamento (diagnóstico, interativos, coercitivo ou facilitador), discutido em partes por Sponem (2004), Hansen e Van der Stede (2004), Sponem e Lambert (2010), além de outros referenciais. Por fim, não foi o objetivo do trabalho discutir o conflito existente entre essas funções, assim como fizeram alguns estudos (Barrett & Fraser, 1977; Churchill, 1984), mas pesquisas futuras também poderiam investigar esses conflitos.

## Notas

<sup>1</sup> Como sinônimos das funções do orçamento, os trabalhos tratam dos seguintes termos: facetas (*facets*), razões (*reasons*) e papéis (*roles*).

<sup>2</sup> Essas informações foram obtidas através do site da empresa, do Formulário de Referência do ano de 2012 publicado pela empresa e das entrevistas realizadas previamente (especificamente aquela com a gerente de orçamento).

## Referências

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 189-204. doi: 10.1016/S0361-3682(98)00059-2
- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89. doi: 10.2307/2393986
- Agência Nacional de Energia Elétrica. (2008). *Atlas de energia elétrica do Brasil*. Recuperado de <http://www.aneel.gov.br/arquivos/PDF/atlas3ed.pdf>
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: a field study of management control systems in a restaurant chain\*. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271-301. doi: 10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X
- Argyris, C. (1952). *The impact of budgets on people*. New York: Controllership Foundation.
- Arnold, M. C., & Gillenkirch, R. M. (2015). Using negotiated budgets for planning and performance evaluation: an experimental study. *Accounting, Organizations and Society*, 43, 1-16. doi: 10.1016/j.aos.2015.02.002
- Ax, C., & Kullven, H. (2005). *Den nya Ekonomistyrningen. Upplaga 3* (3rd ed.). Malmö, Sweden: Liber.
- Barrett, M. E., & Fraser, L. B., III (1977). Conflicting roles in budgeting for operations. *Harvard Business Review*, 55(4), 137-146. Retrieved from <https://hbr.org/1977/07/conflicting-roles-in-budgeting-for-operations>
- Brownell, P., & Hirst, M. (1986). Reliance on accounting information, budgetary participation, and task uncertainty: tests of a three-way interaction. *Journal of Accounting Research*, 24(2), 241-249. doi: 10.2307/2491132
- Chapman, C. S., & Kihn, L. A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 151-169. doi: 10.1016/j.aos.2008.07.003
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999) Structural equation modelling analysis with small samples using partial least squares. In R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research* (Chap. 12, pp. 307-341). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Chow, C. W., Kato, Y., & Merchant, K. A. (1996). The use of organizational controls and their effects on data manipulation and management myopia: a Japan vs US comparison. *Accounting, Organizations and Society*, 21(2), 175-192. doi: 10.1016/0361-3682(95)00030-5
- Churchill, N. C. (1984). Budget choice-planning vs control. *Harvard Business Review*, 62(4), 150. doi: 10.1225/84403

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Covaleski, M. A., Evans, J. H., Luft, J. L., & Shields, M. D. (2003). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 3-49. doi: 10.2308/jmar.2003.15.1.3
- Ekholm, B. G., & Wallin, J. (2011). The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1/2), 145-164. doi: 10.1111/j.1468-5957.2010.02228.x
- Espejo, M. M. S. B. (2008). *Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-30062008-141909/en.php>
- Fisher, 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. doi: 10.2308/accr.2002.77.4.847
- Frezatti, F. (2005). Beyond budgeting: inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial?. *Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 23-33.
- Frezatti, F. (2009). *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Frezatti, F., Nascimento, A. R. D., Junqueira, E., & Relvas, T. R. S. (2011). Processo orçamentário: uma aplicação da análise substantiva com utilização da grounded theory. *Organizações & Sociedade*, 18(58), 445-466. doi: 10.1590/S1984-92302011000300006
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 95-116. doi: 10.2308/jmar.2003.15.1.95
- Hansen, S. C., & Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415-439. doi: 10.1016/j.mar.2004.08.001
- Hart, M., & Porter, G. (2004). The impact of cognitive and other factors on the perceived usefulness of OLAP. *Journal of Computer Information Systems*, 45(1), 47-56. doi: 10.1080/08874417.2004.11645816
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2006). *Cost accounting: a managerial emphasis*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Ihantola, E. M. (2006). The budgeting climate concept and its application to case organizations' budgeting – an explorative study. *Scandinavian Journal of Management*, 22(2), 138-68. doi: 10.1016/j.scaman.2006.03.004
- Kenis, I. (1979). Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *Accounting Review*, 54(4), 707-721. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/24562>

- Kihn, L. A. (2011). How do controllers and managers interpret budget targets?. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(3), 212-236. doi: 10.1108/18325911111164187
- Lee, L., Petter, S., Fayard, D., & Robinson, S. (2011). On the use of partial least squares path modeling in accounting research. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(4), 305-328. doi: 10.1016/j.accinf.2011.05.002
- Lei n. 12.783, de 11 de janeiro de 2013.* (2013). Dispõe sobre as concessões de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, sobre a redução dos encargos setoriais e sobre a modicidade tarifária; altera as Leis nos 10.438, de 26 de abril de 2002, 12.111, de 9 de dezembro de 2009, 9.648, de 27 de maio de 1998, 9.427, de 26 de dezembro de 1996, e 10.848, de 15 de março de 2004; revoga dispositivo da Lei no 8.631, de 4 de março de 1993; e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/L12783.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/L12783.htm)
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56-75. doi: 10.1016/j.mar.2009.10.003
- Lu, C.-T. (2011). Relationships among budgeting control system, budgetary perceptions, and performance: a study of public hospitals. *African Journal of Business Management*, 5(15), 6261-6270. doi: 10.5897/AJBM10.270
- Lukka, K. (1988). Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1/2), 165-190. doi: 10.1016/0361-3682(88)90005-0
- Magner, N., Welker, R. B., & Campbell, T. L. (1996). Testing a model of cognitive budgetary participation processes in a latent variable structural equations framework. *Accounting & Business Research*, 27(1), 41-50. doi: 10.1080/00014788.1996.9729530
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. doi: 10.1016/j.mar.2008.09.003
- Medida Provisória n. 579, de 11 de Setembro de 2012.* (2012). Dispõe sobre as concessões de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, sobre a redução dos encargos setoriais, sobre a modicidade tarifária, e dá outras providências. Recuperado de <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/medpro/2012/medidaprovisoria-579-11-setembro-2012-774153-publicacaoriginal-137560-pe.html>
- Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *The Accounting Review*, 56(4), 813-829. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/247203>
- Merchant, K. A. (2007). O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 1(1), 104-121. doi: 10.11606/rco.v1i1.34700
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives* (3rd ed.). London: Prentice Hall.
- Moores, K., & Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26(4), 351-389. doi: 10.1016/S0361-3682(00)00040-4
- Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2006). How top management teams use management accounting systems to implement strategy. *Journal of Management Accounting Research*, 18(1), 21-53. doi: 10.2308/jmar.2006.18.1.21

- Neely, A., Sutcliff, M., & Heyns, H. (2001). *Driving value through strategic planning and budgeting*. Retrieved from <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/media/CBP/Areas%20of%20Expertise/Neely%20A%20Sutcliff%20MR%20Heyns%20HR%20-%202001%20-%20Driving%20Value%20Through%20Strategic%20Planning%20and%20Budgeting.pdf>
- Piccoli, M. R., Warken, I. L. M., Lavarda, C. E. F., Mazzioni, S., & Carpes, A. M. S. da (2014). Os múltiplos usos do orçamento em empresas catarinenses. *Unoesc & Ciência-ACSA*, 5(2), 195-206.
- Pihlanto, P. (2003). The role of the individual actor in different accounting research perspectives: the holistic individual image as a tool for analysis. *Scandinavian Journal of Management*, 19(2), 153-72. doi: 10.1016/S0956-5221(02)00008-8
- Pizzini, M. J. (2006). The relation between cost-system design, managers' evaluations of the relevance and usefulness of cost data, and financial performance: an empirical study of US hospitals. *Accounting, Organizations and Society*, 31(2), 179-210. doi: 10.1016/j.aos.2004.11.001
- Poon, M., Pike, R., & Tjosvold, D. (2001). Budget participation, goal interdependence and controversy: a study of a Chinese public utility. *Management Accounting Research*, 12(1), 101-118. doi: 10.1006/mare.2000.0146
- Ringle, C. M., Silva, D. da, & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. doi: 10.5585/remark.v13i2.2717
- Schmidt, J. A. (1992). Is it time to replace traditional budgeting?. *Journal of Accountancy*, 174(4), 103.
- Shastri, K., & Stout, D. E. (2008). Budgeting: perspectives from the real world. *Management Accounting Quarterly*, 10(1), 18-25.
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49-76. doi: 10.1016/S0361-3682(97)00014-7
- Silva, A. C. D., & Gonçalves, R. C. D. M. G. (2008). Aplicação da abordagem contingencial na caracterização do uso do sistema de controle orçamentário: um estudo multicaso. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 5(1), 163-184. doi: 10.4301/S1807-17752008000100008
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal* (2nd ed.). Watertown, MA, USA: Harvard Business School Press.
- Sivabalan, P., Booth, P., Malmi, T., & Brown, D. A. (2009). An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting & Finance*, 49(4), 849-871. doi: 10.1111/j.1467-629X.2009.00305.x
- Smith, D., & Langfield-Smith, K. (2004). Structural equation modeling in management accounting research: critical analysis and opportunities. *Journal of Accounting Literature*, 23(07374607), 49-86.
- Sponem, S. (2004). *Diversité des pratiques budgétaires des entreprises françaises: porposition d'une typologie et analyse des déterminants* (Tese de doutorado). Universidade Paris Dauphine, Paris, França. Recuperado de <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-00465697/>
- Sponem, S., & Lambert, C. (2010). Pratiques budgétaires, roles et critiques du budget: perception des DAF et des contrôleurs de gestion. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 1, 159-195. doi: 10.3917/cca.161.0159
- Tontiset, N., & Ussahawanitchakit, P. (2009). Effects of cost management effectiveness on cost information usefulness, corporate competitiveness, and firm success: an empirical study of thai manufacturing firms. *Journal of Academy of Business and Economics*, 9(2), 91-103.

- Van der Stede, W. A., Young, S. M., & Chen, C. X. (2005). Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: the case of survey studies. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7), 655-684. doi: 10.1016/j.aos.2005.01.003
- Vanzella, C., & Lunkes, R. J. (2009). Orçamento baseado em atividades: um estudo de caso em empresa distribuidora de energia elétrica. *Contabilidade Vista & Revista*, 17(1), 113-132.
- Wouters, M., & Roijmans, D. (2011). Using prototypes to induce experimentation and knowledge integration in the development of enabling accounting information. *Contemporary Accounting Research*, 28(2), 708-736. doi: 10.1111/j.1911-3846.2010.01055.x
- Yin R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

## Dados dos Autores

Daniel Magalhães Mucci  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, Cidade Universitária, 05508-010, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: danielmmucci@gmail.com

Fabio Frezatti  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, Cidade Universitária, 05508-010, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: frezatti@usp.br

Mamadou Dieng  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, Cidade Universitária, 05508-010, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: mamadou04@hotmail.com