

Revista de Administração e Contabilidade

Volume 16, Ano 2024

Feira de Santana, ID edição: 10.29327/2402066.15.1

ISSN: 2177-8426

**A relação entre as críticas ao orçamento empresarial e a percepção dos
gestores sobre a sua relevância e utilidade**

Vitor Correa da Silva

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Email: vitor.c.silva@ufes.br

Camila Loureiro Sobrinho

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Email: kamillaloureiro_02@hotmail.com

Rhayane Bastos de Jesus

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Email: rhayanebdj@gmail.com

Annor da Silva Junior

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Email: annor.silva@ufes.br

Emanuel Junqueira

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Email: emmanuel.matos@ufes.br

Resumo

Esta pesquisa objetivou identificar o efeito das críticas ao orçamento empresarial na percepção sobre a sua relevância e utilidade numa empresa de consultoria e gestão de projetos. Com base na literatura, as críticas ao orçamento foram divididas em quatro grupos: (i) inadaptação ao ambiente; (ii) foco excessivo no curto prazo; (iii) efeitos perversos gerados pelo orçamento, e; (iv) orçamento essencialmente como um ritual. Metodologicamente, utilizou-se o levantamento a partir da aplicação de um questionário online na empresa (*survey single entity*) e fez-se uso da modelagem de equações estruturais estimada por mínimos quadrados parciais para a análise dos dados. Os resultados apresentam, pelo menos, dois aspectos importantes: (i) o efeito sobre a relevância e a utilidade do orçamento difere entre as críticas, e; (ii) os efeitos perversos representam o grupo de críticas mais significativo para reduzir a percepção sobre a relevância e a utilidade do orçamento. Assim, espera-se que estes achados possam contribuir para pesquisa orçamentária e para a gestão do processo orçamentário nas organizações a partir de um maior entendimento sobre os efeitos das críticas no processo orçamentário.

Palavras-chave: Orçamento empresarial. Críticas ao orçamento. Relevância e utilidade do orçamento.

1 INTRODUÇÃO

O orçamento é considerado uma das principais ferramentas (ou artefatos) gerenciais utilizadas na atualidade e existem diversos modelos orçamentários que podem ser adotados nas organizações (BORNIA; LUNKES, 2007). No contexto brasileiro, o orçamento se torna essencial diante da instabilidade econômica e política, de maneira que se torna cada vez mais necessário orçar e controlar receitas e despesas de forma mais precisa e aprimorar continuamente este processo orçamentário (LENZ; FEIL, 2016).

Estudos recentes destacam a importância do orçamento e suas múltiplas influências em todas as etapas da gestão e, neste sentido, compreender a percepção dos gestores sobre a relevância e utilidade do orçamento empresarial é essencial para melhorar as decisões relacionadas ao seu uso. A relevância está relacionada à eficiência do orçamento em fornecer informações decisivas, enquanto a utilidade refere-se ao grau de importância que o gestor atribuiu ao orçamento na sua tomada de decisão (DAL MAGRO; LAVARDA, 2015; MUCCI; FREZATTI; DIENG, 2016).

Porém, a despeito de ter sua relevância e utilidade reconhecida, a literatura também apresenta diversas críticas ao processo orçamentário. Neste contexto, Bescos *et al.* (2004) e Sponem e Lambert (2016) conduziram pesquisas sobre as críticas ao orçamento e, explorando a literatura, sintetizaram essas críticas em quatro grupos: (i) inadaptação ao ambiente; (ii) foco excessivo no curto prazo; (iii) efeitos perversos gerados pelo orçamento, e; (iv) orçamento essencialmente como um ritual. A primeira trata da inflexibilidade do orçamento diante das mudanças externas. A segunda destaca como o foco excessivo no curto prazo prejudica a geração de valor em longo prazo. A terceira crítica refere-se às implicações negativas geradas por comportamentos inadequados dos gestores influenciados pelo processo orçamentário. Por último, a quarta crítica aborda a percepção de que o orçamento é considerado um processo caro, demorado, e de pouco valor para a organização (LIBBY; LINDSAY, 2010; MUCCI; FREZATTI, 2017).

Diante deste cenário em que se reconhece a relevância e a utilidade do orçamento empresarial e, ao mesmo tempo, reconhece-se que ele pode sofrer uma série de críticas diante de aspectos negativos relacionados à sua execução, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: Qual é o efeito das críticas ao orçamento empresarial na percepção sobre a sua relevância e utilidade? A pesquisa é de natureza descritiva com uma abordagem quantitativa e busca identificar o efeito das críticas ao orçamento empresarial na percepção sobre a sua relevância e utilidade numa empresa de consultoria e gestão de projetos localizada na Região Metropolitana da Grande Vitória, no Estado do Espírito Santo.

Metodologicamente, utilizou-se do levantamento (Survey) para a coleta de dados e de técnicas estatísticas para a análise dos dados, como a modelagem de equações estruturais estimada por mínimos quadrados parciais, além de testes não paramétricos e análise da distribuição de frequências. A população do estudo consiste em 60 gestores diretamente envolvidos no processo orçamentário da empresa e a amostra da pesquisa contou com 50 respondentes (83% da população). A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário com escalas validadas pelos trabalhos de Mucci, Frezatti e Dieng (2016) e Mucci e Frezatti (2017).

Justifica-se a presente pesquisa devido à importância apontada por trabalhos como Mucci e Frezatti (2017) e Sponem e Lambert (2010; 2016) de se compreender as críticas ao orçamento empresarial e, principalmente, os potenciais efeitos dessas críticas na organização e no próprio

processo orçamentário, tal como na percepção sobre a sua relevância e utilidade (MUCCI; FREZATTI; DIENG, 2016). Assim, este trabalho possui mais cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o levantamento teórico e o desenvolvimento das hipóteses da pesquisa. A terceira seção apresenta o método, enquanto a quarta seção apresenta e discute os resultados da pesquisa. Por fim, a quinta seção apresenta as conclusões do estudo.

2 LEVANTAMENTO TEÓRICO E HIPÓTESES DA PESQUISA

2.1 Orçamento Empresarial: Relevância e Utilidade

O cenário de alta competitividade e as incertezas no mercado econômico levam as organizações a adotarem ferramentas gerenciais que auxiliem na projeção de suas atividades com o objetivo de garantir um maior controle sobre as suas operações. Neste contexto, Borna e Lunkes (2007) destacam que o orçamento empresarial tem como propósito planejar e controlar os resultados (receitas e despesas empresariais) por meio de duas etapas que compõem o denominado processo orçamentário, quais sejam: planejamento e controle.

O orçamento pode ser desenvolvido de forma colaborativa entre gestores de diferentes níveis hierárquicos da organização (orçamento participativo) ou de forma impositiva por parte da alta gerência. Conforme destaca Frezatti (2015), o modelo para desenvolvimento do orçamento empresarial pode variar de acordo com cada tipo de organização, podendo ser estruturado no modelo *top-down*, ou seja, de cima para baixo, ou no modelo *bottom-up*, fluindo de baixo para cima na pirâmide hierárquica da organização.

Ambos possuem vantagens e desvantagens quanto ao seu modelo. O modelo *top-down* tem suas críticas baseadas na falta de conhecimento da alta administração sobre as atividades operacionais, o que tende a gerar dificuldades para os gestores de níveis hierárquicos mais baixos alcançarem as metas impostas. Por outro lado, o modelo *bottom-up* pode prejudicar os resultados caso os gestores solicitem recursos que não são necessários ou subestime metas de receitas (folgas orçamentárias), visando facilitar o alcance de suas metas individuais e, conseqüentemente, garantir sua bonificação (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

Padoveze (2016) destaca, no entanto, que para garantir uma gestão eficiente do processo orçamentário é fundamental a participação dos gestores de todas as áreas da empresa, pois isso garantirá um maior alinhamento e comprometimento dos envolvidos no processo, evitando o desalinhamento de objetivos e metas. Ainda segundo Padoveze (2016), orçar significa utilizar os dados disponíveis no sistema de informação contábil, introduzindo informações relacionadas com as metas empresariais do próximo exercício, logo, trata-se da etapa de planejamento orçamentário.

As revisões periódicas do planejamento orçamentário são realizadas num processo conhecido entre as multinacionais como *Forecast*. O *Forecast* é o modo pelo qual pode-se contornar o caráter estático do orçamento, pois ele permite agregar valores prováveis além dos que já foram estabelecidos no orçamento, fazendo com que haja mais de uma possibilidade para o mesmo período orçado (PADOVEZE, 2018). Após o período para o qual o orçamento foi elaborado, inicia-se a etapa de controle orçamentário. Para Frezatti (2015), o controle orçamentário possibilita verificar os resultados alcançados e compará-los com as metas estabelecidas. Esta etapa é importante para que os gestores prestem contas e justifiquem as variações ocorridas gerando aprendizado para os envolvidos, aspecto que permite a realização de ajustes nas operações reais do negócio (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

Em relação aos tipos de orçamentos, Hoji (2018) destaca cinco tipos: (i) Orçamento estático, modelo que impossibilita qualquer alteração após sua elaboração; (ii) Orçamento flexível,

onde as projeções orçamentárias podem ser realizadas através de qualquer nível de atividade; (iii) Orçamento contínuo, elaborado a partir de revisões periódicas, com o intuito de refletir, nos meses seguintes, as variações não previstas do período anterior; (iv) Orçamento de tendências, que possui como base os dados históricos obtidos nos períodos anteriores; entretanto, essa modelagem é recomendada apenas para empresas instaladas em países que possuem baixo índice de variações econômicas, e; (v) Orçamento base zero, onde se desconsideram dados passados com a finalidade de não repetir erros na sua etapa de execução.

Portanto, fica evidenciado a importância do orçamento para a gestão empresarial e, neste sentido, é comum que a percepção sobre a sua relevância e utilidade seja considerada por alguns estudos, inclusive com a investigação da relação desses aspectos com outros elementos do processo orçamentário (LIBBY; LINDSAY, 2010; SPONEM; LAMBERT, 2010; MUCCI; FREZATTI; DIENG, 2016). Ressalta-se que compreender as percepções dos gestores em relação ao orçamento empresarial é fundamental, uma vez que essa compreensão pode aprimorar as decisões relacionadas ao uso do orçamento em suas respectivas áreas de atuação (MERCHANT, 2007).

Neste sentido, Mucci, Frezatti e Dieng (2016) observaram a importância do orçamento e suas múltiplas influências em todas as etapas do processo de gestão. O estudo revelou que as funções de diálogo estão diretamente relacionadas às percepções de relevância e utilidade, desempenhando um papel mais relevante na tomada de decisões e sendo mais úteis para a gestão em comparação com as funções de planejamento. Concluiu-se, portanto, que ao ser utilizado não apenas para o planejamento e alocação de recursos, mas também para influenciar ações e comportamentos, o orçamento desempenha um papel significativo ao contribuir para percepções positivas relacionadas ao artefato gerencial, ou seja, aumentando a percepção sobre a sua relevância e utilidade.

O conceito de relevância está relacionado à percepção dos gestores sobre a eficiência do orçamento em fornecer as informações necessárias para a tomada de decisões (PIZZINI, 2006). Por sua vez, a utilidade é definida como o grau em que uma pessoa considera que a utilização de um sistema específico pode melhorar seu desempenho no trabalho (HART; PORTER, 2004). Em outras palavras, a relevância diz respeito à importância das informações presentes no orçamento para orientar a tomada de decisões, enquanto a utilidade está relacionada à importância que o gestor atribui ao processo orçamentário como uma ferramenta válida (MUCCI; FREZATTI; DIENG, 2016). Portanto, pode-se compreender que a percepção dos gestores sobre a relevância e utilidade do orçamento é fundamental para a eficiência do processo orçamentário.

2.2 Críticas ao Orçamento

O orçamento tem sido amplamente utilizado pelas empresas como uma ferramenta essencial para o planejamento, controle e tomada de decisões (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013). No entanto, diversas críticas têm surgido em relação à sua eficácia e adequação às demandas no ambiente de negócios atual (FREZATTI *et al.*, 2013). É possível que a presença e ou intensidade dessas críticas reduzam a percepção sobre a relevância e utilidade do orçamento, levantando dúvidas sobre sua capacidade de fornecer informações relevantes e úteis para orientar a tomada de decisões estratégicas.

Bescos *et al.* (2004) e Sponem e Lambert (2016) sintetizam as críticas ao orçamento em quatro principais grupos: (i) inadaptação ao ambiente; (ii) foco excessivo no curto prazo; (iii) efeitos perversos, e; (iv) ritual. O primeiro grupo de críticas concentra-se na natureza estática

do orçamento, o que leva as empresas a terem dificuldade para se adaptarem às mudanças de cenários, ou seja, inadaptação ao ambiente. Essa rigidez pode levar a decisões incompatíveis com a realidade do mercado e dificultar a capacidade de resposta ágil das empresas às mudanças (LIBBY; LINDSAY, 2010; MUCCI; FREZATTI, 2017). Portanto, a inadaptação do orçamento ao ambiente tende a reduzir a sua percepção de relevância e utilidade por parte dos gestores envolvidos no processo orçamentário. Neste sentido, propõe-se, a primeira hipótese da pesquisa.

H 1: A inadaptação ao ambiente possui uma relação negativa com a percepção de relevância e utilidade do orçamento.

O segundo grupo de críticas refere-se ao foco excessivo no curto prazo, desconsiderando a estratégia da organização. Foi observado que os gestores tendem a voltar maiores esforços para a parte mais operacional do orçamento, tomando ações operacionais inadequadas com a estratégia de longo prazo da empresa na tentativa de cumprir as metas estabelecidas no orçamento (LIBBY; LINDSAY, 2010; MUCCI; FREZATTI, 2017). Logo, o foco excessivo em curto prazo do orçamento tem potencial para reduzir a sua percepção de relevância e utilidade por parte dos gestores envolvidos no processo orçamentário. Neste sentido, propõe-se, a segunda hipótese da pesquisa.

H 2: O foco excessivo no curto prazo possui uma relação negativa com a percepção de relevância e utilidade do orçamento.

O terceiro grupo de críticas aborda a adoção de comportamentos prejudiciais que o processo orçamentário pode incitar nos colaboradores, aspecto nomeado como efeitos perversos. Há a perspectiva de que o orçamento pode incitar os indivíduos à manipulação (de outras pessoas ou de dados/informações), promove a competição entre áreas e gestores, além de poder causar sentimentos de desvalorização entre os funcionários, aspectos que podem prejudicar o clima organizacional (MUCCI; FREZATTI, 2017). Sendo assim, os efeitos perversos do orçamento podem reduzir a sua percepção de relevância e utilidade por parte dos gestores envolvidos no processo orçamentário. Dessa forma, propõe-se, a terceira hipótese da pesquisa.

H 3: Os efeitos perversos possuem uma relação negativa com a percepção de relevância e utilidade do orçamento.

O quarto grupo de críticas argumenta que o orçamento tradicional se tornou um ritual caro e moroso. Devido à natureza fixa e lenta do orçamento, muitos gestores acabam por ignorá-lo e buscam alternativas mais ágeis ou flexíveis para gerir as atividades e recursos da organização (SPONEM; LAMBERT, 2016; MUCCI; FREZATTI, 2017). Neste contexto, a percepção do orçamento apenas como um ritual tem potencial para reduzir a sua percepção de relevância e utilidade por parte dos gestores envolvidos no processo orçamentário. Assim, propõe-se, a quarta hipótese da pesquisa.

H 4: O orçamento como um ritual possui uma relação negativa com a percepção de relevância e utilidade do orçamento.

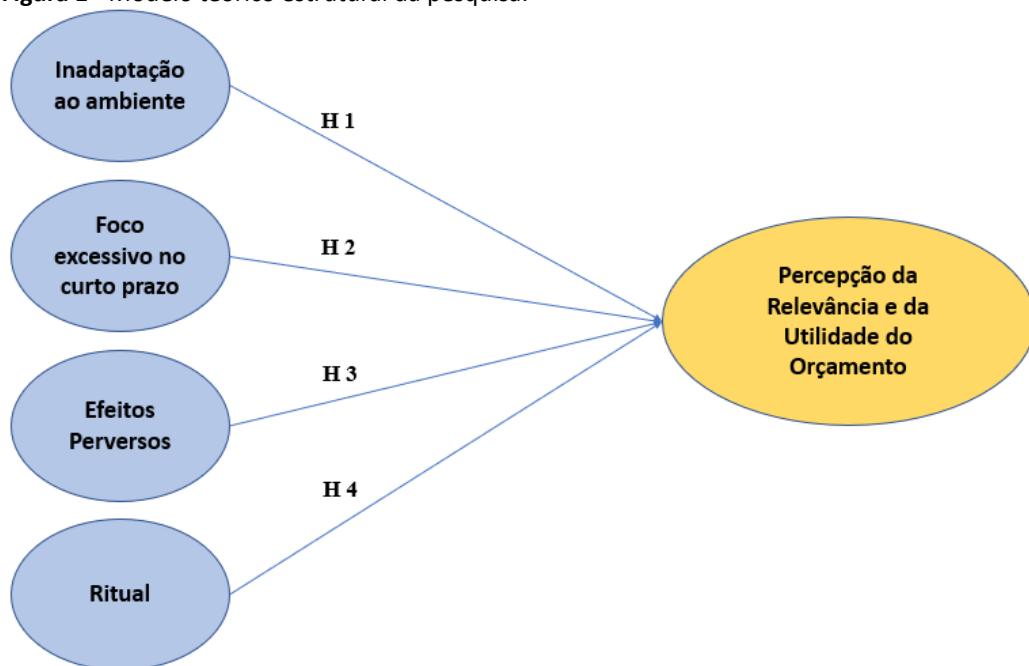
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é descritiva quanto ao seu objetivo e possui abordagem quantitativa. Em relação aos procedimentos técnicos, fez-se uso da técnica de levantamento aplicada a uma única empresa (*survey single entity*) de consultoria e gestão de projetos (GIL, 2024; GERHARDT; SILVEIRA, 2009). A empresa está localizada na Região Metropolitana da Grande Vitória, no Estado do Espírito Santo e possui mais de 1.700 funcionários atendendo a clientes em vários países além do Brasil, tais como Moçambique, Portugal, Paraguai e Estados Unidos.

A população do estudo consistiu nos 60 gestores que participam diretamente do processo orçamentário da empresa. Dessa população, foi obtida uma amostra de 50 respondentes para o estudo (83% da população). A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário adaptado dos artigos de Mucci e Frezatti (2017) e Mucci, Frezatti e Dieng (2016). O questionário utilizado, apresentado no Apêndice A, compreendeu 22 itens divididos em dois blocos. O primeiro bloco, com 6 itens, levantou o perfil sociodemográfico e ocupacional dos respondentes, enquanto o segundo bloco, com 16 itens, foi utilizado para mensurar os cinco construtos de interesse da pesquisa numa escala *Likert* de 5 pontos. Os quatro construtos de interesse acerca das críticas ao orçamento empresarial são: (i) efeitos perversos; (ii) inadaptação ao ambiente; (iii) ritual, e; (iv) foco excessivo no curto prazo. O quinto construto de interesse da pesquisa se refere à percepção de relevância e utilidade do orçamento.

A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário disponibilizado na plataforma online *Google Forms* durante os dias 15/05/2023 e 22/05/2023. Os gestores receberam o link de acesso ao questionário a partir de um e-mail enviado pela Controller da empresa, com a garantia de anonimato dos respondentes e a indicação de uso estritamente acadêmico dos dados. A análise dos dados foi realizada por meio dos softwares SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), versão 22, e Smart PLS, versão 4. Para testar as hipóteses da pesquisa ilustradas no modelo teórico estrutural apresentado pela Figura 1, utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais estimada por mínimos quadrados parciais.

Figura 1 - Modelo teórico estrutural da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Destaca-se que o uso da técnica de modelagem de equações estruturais estimada por mínimos quadrados parciais possui uma série de vantagens, especialmente quando comparada à estimação baseada na matriz de covariância e à técnica de regressão linear. Destacando as vantagens importantes que justificam o uso da técnica nesta pesquisa, cita-se a ausência da necessidade de normalidade multivariada dos dados, a possibilidade de uso em pequenas amostras, o uso de variáveis latentes (construtos) e a possibilidade de testar hipóteses em nível exploratório (HAIR JR. *et al.*, 2014; NASCIMENTO; MACEDO, 2016).

4 RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta os dados sociodemográficos e ocupacionais dos 50 respondentes. Observa-se que a maioria consistiu em indivíduos do gênero masculino (78%). Quanto à área de formação da graduação, 13 respondentes possuíam formação em negócios (26%) e 35 são graduados em áreas de engenharias (70%), enquanto 2 são graduados em ambas as áreas (4%). Em relação à faixa etária, 15 entrevistados estavam na faixa de 18 a 35 anos (30%), 29 entrevistados na faixa de 36 a 50 anos (58%), e 6 entrevistados tinham 50 anos ou mais (12%). No que diz respeito à escolaridade, 4 entrevistados possuíam mestrado ou doutorado (8%), 32 entrevistados possuíam Pós-Graduação (Especialização) (64%), e 14 entrevistados possuíam apenas Graduação (28%). Quanto ao tempo de experiência na empresa, 9 entrevistados tinham menos de 1 ano de tempo de serviço (18%), 37 tinham entre 1 e 5 anos de experiência (74%), e 4 entrevistados tinham mais de 6 anos de experiência na empresa (8%).

Tabela 1 - Dados sociodemográficos e ocupacionais dos respondentes

Gênero	N	%	Área de Formação da Graduação	N	%
Masculino	39	78%	Negócios	13	26%
Feminino	11	22%	Engenharias	35	70%
			Ambos	2	4%
Faixa Etária	N	%	Coordenador, Gerente ou Diretor	N	%
18-35 anos	15	30%	Sim	48	96%
36-50 anos	29	58%	Não	2	4%
50 anos ou mais	6	12%			
Escolaridade	N	%	Tempo na Empresa	N	%
Mestrado/Doutorado	4	8%	Menos de 1 ano	9	18%
Pós-Graduação (Especialização)	32	64%	Entre 1-5 anos	37	74%
Graduação	14	28%	Mais de 6 anos	4	8%

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, quase todos os respondentes possuem cargos de gestão na empresa e, conseqüentemente, estão habituados a lidar com aspectos do processo orçamentário. Além disso, a maioria possui considerável experiência profissional e alta escolaridade. Estes aspectos sinalizam a adequação destes sujeitos para participarem da pesquisa proposta. A Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas dos itens do questionário que formam os construtos. Pode-se observar que apesar de todos os itens variarem entre os pontos máximo e mínimo da escala *Likert* de 5 pontos, o nível de concordância dos sujeitos em relação aos quatro grupos de críticas ao orçamento foi baixo, visto que poucos itens apresentaram média maior que 2,50. Por outro lado, o nível de concordância dos respondentes com a relevância e a utilidade do orçamento foi alto, dado que todos os itens deste construto apresentaram média maior que 4,00. Esta possível relação inversa entre os construtos de críticas e de relevância e utilidade do orçamento é condizente com o esperado pelas hipóteses da pesquisa.

Tabela 2 – Estatísticas Descritivas dos Itens do Questionário

Construto	Item	Mínimo	Mediana	Máximo	Média	Desvio Padrão
Inadaptação ao Ambiente	IN1	1	2	5	2,14	1,18
	IN2	1	2	5	2,12	1,04
	IN3	1	1	5	1,72	1,05
Foco em Curto Prazo	CP1	1	1	5	1,86	1,07
	CP2	1	2	5	2,32	1,20
Ritual	RI1	1	2	5	2,28	1,51
	RI2	1	1	5	1,92	1,21

Efeitos Perversos	EP1	1	3	5	2,96	1,34
	EP2	1	1	5	1,84	1,17
	EP3	1	1	5	1,76	1,00
	EP4	1	3	5	2,80	1,37
Relevância e Utilidade	RU1	1	5	5	4,16	1,13
	RU2	2	5	5	4,36	0,78
	RU3	1	4	5	4,10	1,04
	RU4	2	5	5	4,28	0,90
	RU5	1	4	5	4,14	1,01

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à avaliação do modelo de mensuração reflexivo proposto, quatro critérios foram utilizados, quais sejam: (i) confiabilidade composta, que avalia se a amostra está livre de vieses e se os dados são confiáveis; (ii) confiabilidade do indicador, que avalia a associação entre os itens do questionário que formam um único construto; (iii) validade convergente, que mensura o quanto os itens se correlacionam positivamente com os seus respectivos construtos, e; (iv) validade discriminante, que mensura se um construto é realmente distinto dos demais construtos (HAIR JR *et al.*, 2014; NASCIMENTO; MACEDO, 2016).

Os valores de confiabilidade composta para os construtos foram: 0,775 (curto prazo); 0,801 (efeitos perversos); 0,746 (inadaptação); 0,593 (ritual), e; 0,897 (utilidade e relevância). Portanto, apesar de ter obtido um valor muito próximo, apenas o construto ritual não alcançou o mínimo de 0,6 recomendado para pesquisas em estágio exploratório (NASCIMENTO; MACEDO, 2016). Em relação à confiabilidade do indicador, a Tabela 3 apresenta as cargas fatoriais e a confiabilidade de cada item. Como pode ser observado, três itens do questionário não apresentaram o valor mínimo de confiabilidade de 0,40 para pesquisas em estágio exploratório (NASCIMENTO; MACEDO, 2016). Porém, como será ilustrado na Figura 1 que apresenta o resultado da estimação do modelo estrutural, apenas o item RI1 não foi significativo na formação dos construtos.

Tabela 3 - Confiabilidade do Indicador

Construto	Item	Carga	Confiabilidade
Inadaptação ao Ambiente	IN1	0,627	0,393
	IN2	0,808	0,653
	IN3	0,668	0,446
Foco em Curto Prazo	CP1	0,857	0,734
	CP2	0,730	0,533
Ritual	RI1	0,195	0,038
	RI2	0,996	0,992
Efeitos Perversos	EP1	0,747	0,558
	EP2	0,848	0,719
	EP3	0,749	0,561
	EP4	0,460	0,212
Relevância e Utilidade	RU1	0,865	0,748
	RU2	0,808	0,653
	RU3	0,763	0,582
	RU4	0,746	0,557
	RU5	0,798	0,637

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à validade convergente, os valores para cada construto foram: 0,634 (curto prazo); 0,512 (efeitos perversos); 0,498, (inadaptação); 0,515 (ritual), e; 0,635 (utilidade e

relevância). Assim, apesar de ter obtido um valor muito próximo, apenas o construto inadequação não alcançou o mínimo de 0,5 recomendado pela literatura (NASCIMENTO; MACEDO, 2016). A validade discriminante foi avaliada pelo critério de Fornell e Larcker (1981) e é apresentada na Tabela 4. Este critério indica que a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) de cada construto, que são os valores em negrito na Tabela 4, deve ser maior que o coeficiente de correlação entre este construto e os demais. Como isso ocorreu para todos os construtos, pôde-se concluir pela presença de validade discriminante. Portanto, de um modo geral, entende-se que o modelo de mensuração reflexivo proposto apresentou resultados satisfatórios.

Tabela 4 - Validade Discriminante Pelo Critério de Fornell e Larcker (1981)

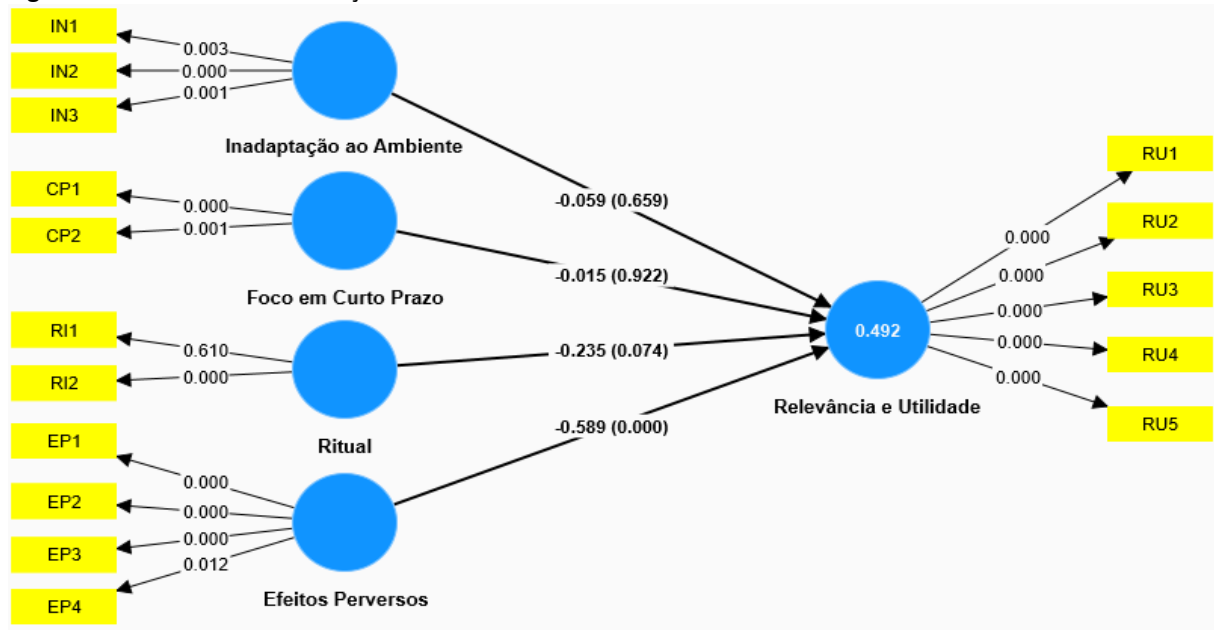
	Curto Prazo	Efeitos Perversos	Inadaptação	Ritual	Relevância e Utilidade
Curto Prazo	0,796				
Efeitos Perversos	0,435	0,716			
Inadaptação	0,397	0,471	0,706		
Ritual	0,381	0,119	0,346	0,718	
Relevância e Utilidade	-0,384	-0,651	-0,424	-0,331	0,797

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à avaliação do modelo estrutural, utilizou-se dois critérios, quais sejam: (i) coeficiente de determinação (R^2) e; (ii) tamanho do efeito dos coeficientes de caminho (f^2). O R^2 do modelo foi de 49,20%. Isso significa que os quatro grupos de críticas ao orçamento foram capazes de explicar 49,20% da variância da percepção de relevância e utilidade do orçamento empresarial, um percentual estatisticamente significativo ($t = 4,808$; $p = 0,000$). Os valores de f^2 foram: inadequação ao ambiente (0,005); curto prazo (0,000); ritual (0,086), e; efeitos perversos (0,471). Logo, considerando que os valores para f^2 de 0,02, 0,15 e 0,35 indicam efeitos pequeno, médio e grande, respectivamente (NASCIMENTO; MACEDO, 2016), efeitos perversos possui um efeito grande sobre a percepção de relevância e utilidade do orçamento, ao passo que os demais construtos não possuem efeitos significativos.

A Figura 1 apresenta os resultados da estimação do modelo estrutural por mínimos quadrados parciais a partir do teste de significância via bootstrapping. Os valores entre as linhas que conectam os itens do questionário (retângulos) e os construtos (círculos) representam o nível de significância (p-valor) de cada item na formação do construto. Os valores entre as linhas que conectam os construtos indicam os coeficientes de caminho padronizados, seguido pelo seu nível de significância (p-valor) entre parênteses. O valor dentro do círculo da variável dependente (Relevância e Utilidade) indica o R-Quadrado do modelo.

Figura 2 – Resultados da Estimação do Modelo Estrutural



Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode ser observado, ao nível de 5% de significância, foram estatisticamente significativos na explicação da percepção de relevância e utilidade do orçamento apenas a crítica relacionada com os efeitos perversos (coef.: -0,589; p-valor = 0,000). Assim, os resultados rejeitam as hipóteses 1, 2 e 3, e não rejeitam a hipótese 4 levantada pela pesquisa. O sinal negativo do coeficiente confirma a relação negativa proposta, ou seja, os efeitos perversos gerados pelo orçamento têm potencial para reduzir a percepção sobre a relevância e a utilidade do orçamento.

Os resultados da pesquisa apresentam, pelo menos, dois aspectos importantes para a pesquisa científica e para a gestão do processo orçamentário nas empresas, quais sejam: (i) o efeito sobre a relevância e a utilidade do orçamento difere entre as críticas, e; (ii) os efeitos perversos representam o grupo de críticas mais significativo para reduzir a percepção sobre a utilidade e a relevância do orçamento.

O primeiro aspecto indicado permite reflexões metodológicas e teóricas, pois sugere que os grupos de críticas ao orçamento não devem ser tratados como um fator único. Assim, em relação aos aspectos metodológicos dos desenhos de pesquisa, pode não ser interessante tratar as críticas ao orçamento como um fator de segunda ordem, haja vista a possibilidade de efeitos diferentes a partir de diferentes críticas. Para além da diferença no tamanho dos efeitos dos diferentes grupos de críticas, nem todos os grupos de críticas podem ser relevantes para explicar o comportamento de determinados construtos, tal como ocorreu nesta pesquisa.

Em relação ao segundo aspecto, Sponem e Lambert (2010) já haviam sinalizado que, provavelmente, os efeitos perversos seriam o grupo de críticas com maior potencial para causar disfuncionalidades no processo orçamentário. Os resultados da pesquisa corroboram integralmente com esta perspectiva. Ressalta-se que os efeitos perversos do orçamento empresarial se caracterizaram, principalmente, pela busca dos indivíduos por manipular outras pessoas, além de dados e informações empresariais, como os números contábil-financeiros. Além disso, devido ao aumento entre a competição entre áreas e gestores, o orçamento pode reforçar as barreiras departamentais dificultando o compartilhamento de

conhecimentos e a cooperação. Neste contexto organizacional, permeado pela desconfiança, pela competição e pela falta de visão de grupo gerados pelo próprio processo orçamentário, a percepção sobre a utilidade e a relevância do orçamento tende a diminuir e, conseqüentemente, isto pode levar as pessoas a terem uma visão negativa sobre orçamento, especialmente se ele também for percebido como um instrumento de coação (LIBBY; LINDSAY, 2010; SPONEM; LAMBERT, 2010; MUCCI; FREZATTI, 2017).

Portanto, os resultados da pesquisa sugerem que as empresas devem monitorar as críticas ao orçamento empresarial dos seus colaboradores, em especial, aquelas relacionadas à percepção dos efeitos perversos. Pesquisas internas quantitativas e qualitativas podem ser úteis para as empresas avaliarem o tipo e o nível das críticas que são realizadas sobre o orçamento, com maior ênfase à identificação da percepção dos colaboradores sobre os efeitos perversos gerados pelo orçamento. Portanto, os resultados da pesquisa reforçam a importância da gestão do processo orçamentário para além das questões técnicas orçamentárias, mas considerando também aspectos sociais e comportamentais nas organizações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar o efeito das críticas ao orçamento empresarial na percepção sobre a sua relevância e utilidade. Metodologicamente, foi realizado um levantamento (*survey*) por meio da aplicação de um questionário online numa empresa de consultoria e gestão de projetos localizada na Região Metropolitana da Grande Vitória, no Estado do Espírito Santo. A técnica estatística de modelagem de equações estruturais estimada por mínimos quadrados parciais foi utilizada na análise dos dados. Entre os principais achados do estudo, tem-se que diferentes o efeito sobre a relevância e a utilidade do orçamento difere entre as críticas e, além disso, os efeitos perversos representam o grupo de críticas mais significativo para reduzir a percepção sobre a relevância e a utilidade do orçamento, conforme já sugerido por pesquisas anteriores.

Destaca-se, no entanto, que os resultados devem ser considerados levando em conta algumas limitações da pesquisa quanto à generalização dos resultados. Primeiro, o estudo considerou um único contexto organizacional para testar suas hipóteses. Portanto, os achados da pesquisa não são generalizáveis e, conseqüentemente, podem não ser aplicáveis em outros contextos devido às possíveis diferenças na estrutura, cultura e processos orçamentários de outras organizações. A segunda limitação refere-se ao fato de que a amostra da pesquisa pode ser considerada pequena a partir de critérios robustos de amostragem. Porém, considerando que foi um *survey single entity* aplicado a 83% da população, compreende-se que os resultados da pesquisa são confiáveis.

Assim, apesar das limitações, este estudo possui como principal contribuição a reflexão acerca do orçamento empresarial, suas críticas e a sua percepção de utilidade e relevância. Neste sentido, a pesquisa fornece *insights* que podem ajudar as empresas a desenvolverem práticas orçamentárias mais eficazes e alinhadas com seus objetivos estratégicos, incluindo a revisão de processos, a implementação de sistemas de apoio à tomada de decisões, a comunicação mais efetiva sobre a importância do orçamento, e a realização de pesquisas que abordem a qualidade do processo orçamentário, especialmente em relação às críticas relacionadas a ele.

Como sugestão para pesquisas posteriores, recomenda-se que outros e/ou múltiplos contextos organizacionais sejam abordados, especialmente para investigar os diferentes

efeitos das críticas ao orçamento na sua percepção de utilidade e relevância, além de investigar os efeitos das críticas em outros aspectos importantes do processo orçamentário, tal como a participação orçamentária. Recomenda-se também a adoção de múltiplas abordagens e métodos de forma a melhorar o nosso entendimento sobre estes fenômenos.

REFERÊNCIAS

- BESCOS, P. L.; CAUVIN, E.; LANGEVIN, P.; MENDOZA, C. Critiques du budget: une approche contingente. **Comptabilité-Contrôle-Audit**, v. 10, n. 1, p. 165-185, 2004.
- BORNIA, A. C.; LUNKES, R. J. Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário. **Contabilidade. Vista & Revista**, v. 18, n. 4, p. 37-59, 2007.
- DAL MAGRO, C. B.; LAVARDA, C. E. F. Evidências sobre a caracterização e utilidade do orçamento empresarial nas indústrias de Santa Catarina. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, p. 039-062, 2015.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.
- FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 6. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2015.
- FREZATTI, F et al. Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? **ASAA-Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 3, n. 2, p. 190-216, 2013.
- GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade Gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2024.
- HAIR JR., J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.
- HART, M; PORTER, G. The impact of cognitive and other factors on the perceived usefulness of OLAP. **Journal of Computer Information Systems**, v. 45, n. 1, p. 47-56, 2004.
- HOJI, M. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2018.
- LENZ, E.; FEIL, A. A. A análise da utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão industrial. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 13, n. 2, p. 112-127, 2016.
- LIBBY, T; LINDSAY, R. M. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 1, p. 56- 75, 2010.
- MERCHANT, K. A. O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 1, n. 1, p. 107-124, 2007.
- MUCCI, D. M; FREZATTI, F. De que forma os gestores percebem as críticas ao orçamento empresarial? **Revista Universo Contábil**, v. 13, n. 4, p. 127-154, 2017.
- MUCCI, D. M; FREZATTI, F; DIENG, M. As múltiplas funções do orçamento empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, p. 283-304, 2016.
- NASCIMENTO, J. C. H. B.; MACEDO, M. A. S. Modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais: um exemplo da aplicação do SmartPLS® em pesquisas em Contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 10, n. 3, p. 289-313, 2016.
- PADOVEZE, C. L. **Planejamento Orçamentário**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016.

PADOVEZE, C. L.; FRANCISCHETTI, C. E. **Planejamento econômico e orçamento: contabilidade integrando estratégia e planejamento orçamentário**. São Paulo: Saraiva, 2018.

PIZZINI, M. J. 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**, v. 31, n. 2, p. 179-210, 2006.

SPONEM, S; LAMBERT, C. Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: a configurational approach. **Management Accounting Research**, v. 30, p. 47- 61, 2016.

SPONEM, S.; LAMBERT, C. Pratiques budgétaires, roles et critiques du budget: perception des DAF et des contrôleurs de gestion. **Comptabilité – Contrôle – Audit**, n. 16, v. 1, p. 159-194, 2010.

Apêndice A - Questionário utilizado pela pesquisa

Parte I - Dados sociodemográficos		
Qual é o seu gênero?		
Qual a sua idade?		
Qual é o seu grau de escolaridade?		
Qual é a sua área de formação acadêmica?		
Você atua como coordenador, gerente ou diretor?		
Há quanto tempo você trabalha na Engenharia S.A?		
Parte II - Itens de interesse da pesquisa		
Construto		Item
Inadaptação ao ambiente	IN1	O orçamento é elaborado em um horizonte anual, o que não está de acordo com o ciclo de atividades do negócio
	IN2	O orçamento não é aplicável em um ambiente de grande incerteza
	IN3	O orçamento impede inovações em processos e produtos
Foco excessivo em curto prazo	CP1	O orçamento engessa as atividades desempenhadas dentro da organização
	CP2	O orçamento reflete uma predominância do curto prazo, em detrimento do longo prazo
Ritual	RI1	O orçamento é essencialmente um ritual
	RI2	O orçamento induz a comportamentos que não estão essencialmente alinhados aos objetivos organizacionais
Efeitos perversos	EP1	O orçamento provoca comportamentos conservadores
	EP2	O orçamento desestimula a cooperação entre as pessoas e as áreas
	EP3	O orçamento leva muito tempo para ser elaborado e gera um baixo retorno para a gestão
	EP4	O orçamento propõe uma cultura de controle ao invés de uma cultura de envolvimento das pessoas
Relevância e utilidade	RU1	O orçamento me permite gerenciar melhor a minha equipe
	RU2	O orçamento me permite manter e aprimorar o meu desempenho como gerente
	RU3	O orçamento me permite estar sempre ciente sobre o que é necessário para obter um bom desempenho no meu trabalho
	RU4	O orçamento me fornece informações adequadas para otimizar as decisões e cumprir meus objetivos de desempenho
	RU5	O orçamento me torna apto a obter informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões