

Efeito Direto e Interativo do Período de Avaliação sobre Orientação Temporal dos Gestores

Autoria: Andson Braga de Aguiar, Fábio Frezatti

Resumo

O objetivo deste estudo é investigar o efeito direto e interativo do período de avaliação sobre orientação temporal dos gestores, isto é o horizonte de tempo considerado pelos gestores entre o momento de alocação de recursos e o momento do impacto financeiro dessa alocação. A literatura contábil tem procurado explicar orientação temporal dos gestores em termos do efeito de fatores de incentivo associados aos sistemas de controle gerencial, em particular, o efeito de diferentes tipos de medidas de desempenho. Este estudo procura acrescentar a essa literatura contábil, ao argumentar que é preciso também considerar o efeito de fatores cognitivos, isoladamente e em conjunto com os fatores de incentivo, para explicar orientação temporal dos gestores. Dentre os fatores cognitivos associados aos sistemas de controle gerencial, destaca-se neste estudo o período de avaliação. Estudos em economia – aversão míope à perda – têm sugerido que a maneira pela qual os indivíduos alocam recursos entre alternativas com diferentes perfis de risco depende do período de avaliação, isto é da frequência com que são fornecidas informações de acompanhamento de desempenho. A principal expectativa dessa perspectiva econômica é que o fornecimento de informações de desempenho em curtos períodos de tempo, ou com maior frequência, induz os indivíduos a serem mais conservadores em suas escolhas. Evidências empíricas em contabilidade também têm oferecido suporte para essa expectativa. Desse modo, este estudo fundamenta-se na literatura contábil e na literatura econômica para elaborar hipóteses que prevêem o efeito do período de avaliação sobre a orientação temporal dos gestores, tanto considerando seu efeito direto quanto seu efeito interativo com o tipo de medida de desempenho. As seguintes hipóteses são examinadas: i) um período de avaliação mais de longo prazo afeta positivamente a orientação temporal dos gestores; e ii) o efeito positivo de um período de avaliação mais de longo prazo sobre orientação temporal dos gestores é maior no caso de uma maior importância atribuída a medidas não-financeiras do que a medidas financeiras de desempenho. Para testar essas hipóteses, são coletados dados de uma amostra de gestores da área comercial por meio da aplicação eletrônica de um questionário. Os dados são examinados por meio de mínimos quadrados parciais (PLS). Os resultados sugerem que o período de avaliação não possui efeitos diretos sobre a orientação temporal dos gestores; no entanto, quando considerado sua interação com o tipo de medida de desempenho, os resultados indicam um efeito significativo, isto é o efeito do período de avaliação sobre orientação temporal dos gestores depende do tipo de medida de desempenho. A principal implicação desses resultados é que o uso de um período de avaliação de longo prazo em combinação com um peso maior atribuído a medidas não-financeiras de desempenho não afetam positivamente a orientação temporal dos gestores; ao contrário, esse efeito positivo está presente quando um período de avaliação de curto prazo está associado a uma menor importância de medidas não-financeiras de desempenho.

Efeito Direto e Interativo do Período de Avaliação sobre Orientação Temporal dos Gestores

1 Introdução

A literatura contábil tem procurado identificar os fatores determinantes da orientação temporal dos gestores, isto é o horizonte de tempo considerado pelos gestores entre o momento de alocação de recursos e o momento do impacto financeiro decorrente dessa alocação. Em geral, essa literatura tem dedicado maior atenção ao efeito de fatores de incentivo associados aos sistemas de controle gerencial, tais como tipo de medida de desempenho (MARGINSON *et al*, 2010; DIKOLLI; VAYSMAN, 2006; DIKOLLI, 2001) e estilo de controle orçamentário (MERCHANT, 1990; VAN DER STEDE, 2000). A partir de uma perspectiva mais ampla, outros estudos têm buscado entender o efeito de outros fatores, tais como organizacionais e individuais, além daqueles associados aos sistemas de controle gerencial (FARREL; KADOUS; TOWRY, 2008; MARGINSON; MCAULAY, 2008). A razão para o entendimento do efeito de outras variáveis associadas ao ambiente organizacional sobre a orientação temporal dos gestores, além de fatores de incentivo, decorre da própria dificuldade do tema e da busca pela identificação das causas de uma orientação mais de curto prazo ou de longo prazo (LAVERTY, 1996).

Por sua vez, parte da literatura baseada em economia e em psicologia tem procurado identificar as causas de escolhas intertemporais enfatizando fatores cognitivos (FREDERICK; LOEWENSTEIN; O'DONOGHUE, 2002). Especificamente, tendo por base o conceito de aversão à perda (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979) e de processos mentais (KAHNEMAN; TVERSKY, 1984; THALER, 1985), o modelo de aversão míope à perda sugere que escolhas de indivíduos com aversão à perda são afetadas pelo período de avaliação, isto é: indivíduos estão mais propensos a assumir risco se seu desempenho for avaliado com menor frequência, envolvendo períodos mais longos de avaliação (BERNATZI; THALER, 1995).

Período de avaliação representa o horizonte de tempo considerado desde o momento de alocação de recursos até o momento de fornecimento de informações de acompanhamento relativas ao impacto financeiro dessa alocação. Quanto mais de curto prazo o período de avaliação, informações de desempenho são fornecidas aos gestores com maior frequência; mas se um período mais de longo prazo for utilizado, informações de desempenho serão fornecidas aos gestores com menor frequência.

Estudos em contabilidade também têm investigado os efeitos desse fator cognitivo sobre as decisões gerenciais. Hunton, Mauldin e Wheeler (2008), por exemplo, oferecem evidências do efeito da frequência de monitoramento realizada por auditores internos sobre o interesse dos gestores em continuar com projetos arriscados, embora viáveis. Bhojraj e Libby (2005) também examinam o efeito da frequência de divulgação de informações financeiras sobre a escolha gerencial entre projetos de investimentos com diferentes perfis de resultado.

Embora esses estudos ofereçam evidências empíricas do efeito do período de avaliação sobre escolhas gerenciais, estudos anteriores em contabilidade têm dedicado pouca atenção para avaliar se esse efeito pode ser dependente do tipo de medida de desempenho usada para os propósitos de incentivo. Exceção feita ao estudo não publicado de Van Rinsum (2006), o qual examina o efeito do período de avaliação sobre orientação temporal dos gestores na presença de medidas de desempenho com diferentes níveis de tendência de resultados futuros. No entanto, seus resultados, por meio de um levantamento e um experimento, são contraditórios quanto ao efeito do período de avaliação.

Visando oferecer evidências empíricas adicionais que contribuam para um entendimento mais amplo do efeito de elementos do sistema de controle gerencial sobre orientação temporal dos gestores, o objetivo deste estudo é investigar o efeito do período de avaliação sobre orientação temporal dos gestores. Especificamente, busca-se examinar qual o efeito direto do período de avaliação sobre orientação temporal dos gestores; além disso,

procura-se compreender se o efeito do período de avaliação sobre orientação temporal dos gestores depende do tipo de medida de desempenho usada para os propósitos de incentivo, isto é se uma maior ou menor importância de medidas não-financeiras altera o efeito do período de avaliação sobre a orientação temporal dos gestores.

Elaboram-se e testam-se hipóteses prevendo o efeito direto e interativo do período de avaliação sobre orientação temporal dos gestores, tendo por base a literatura contábil e a literatura econômica (aversão míope à perda): i) período de avaliação mais de longo prazo (curto-prazo) afeta positivamente (negativamente) orientação temporal dos gestores; e ii) o efeito positivo de um período de avaliação mais de longo prazo sobre orientação temporal dos gestores é maior no caso de uma maior importância atribuída a medidas não-financeiras.

Para testar as hipóteses, foi realizado um levantamento junto a gestores de nível intermediário de empresas que atuam no Brasil, realizado por meio do envio eletrônico de um questionário. Os resultados sugerem que o período de avaliação não possui efeito direto e principal sobre a orientação temporal dos gestores. No entanto, quando examinado o seu efeito interativo com o tipo de medida de desempenho, percebeu-se um efeito significativo sobre orientação temporal dos gestores. A principal implicação desses resultados é que um período de avaliação mais de longo prazo, incluindo principalmente medidas não-financeiras de desempenho, afeta negativamente a orientação temporal dos gestores.

Na sequência, a literatura contábil que investiga os fatores determinantes da orientação temporal dos gestores é sumarizada. Depois, caracteriza-se o modelo econômico de aversão míope à perda e suas expectativas quanto ao efeito do período de avaliação sobre as escolhas dos indivíduos. Em seguida, essa literatura é integrada com a literatura contábil para elaboração das hipóteses de pesquisa. A metodologia e a análise dos resultados são então apresentadas. Por fim, os resultados e suas implicações são discutidos na conclusão.

2 Literatura Contábil e Orientação Temporal dos Gestores

Escolhas intertemporais representam as decisões que envolvem trocas compensatórias entre custos e benefícios que ocorrem em diferentes momentos no tempo (FREDERICK; LOEWENSTEIN; O'DONOGHUE, 2002). Quando um peso maior é atribuído aos efeitos financeiros de curto prazo, esse tipo de comportamento é denominado de miopia, impaciência ou outros termos que designam uma preferência pelo consumo imediato dos benefícios decorrentes de uma decisão; por outro lado, quando um peso maior é atribuído aos efeitos financeiros de longo prazo, essa preferência é denominada de hiperopia, paciência ou outros termos refletindo uma preferência por postergar o consumo dos benefícios decorrentes de uma decisão. Orientação temporal dos gestores representa a aplicação desses conceitos às escolhas gerenciais em um ambiente organizacional. Uma orientação temporal mais de curto prazo seria uma preferência pela alocação de recursos em tarefas cujo efeito financeiro é imediato; enquanto que uma orientação temporal mais de longo prazo seria o comportamento oposto, em que os recursos são alocados principalmente a tarefas cujo efeito financeiro ocorrerá apenas em um futuro distante. O que é curto prazo e o que é longo prazo pode ser entendido em sentido relativo, implicando a predisposição em esperar um horizonte de tempo menor ou maior, respectivamente, até o recebimento dos benefícios decorrentes das decisões tomadas.

Diversos estudos em contabilidade têm procurado identificar fatores externos e internos à organização que afetam as escolhas intertemporais das empresas e dos indivíduos. Fatores externos, tais como nível e tipo de investidores institucionais (BUSHEE, 1998; 2001) e pressão do mercado de capitais (BHOJRAJ; LIBBY, 2005; MARGINSON; MCAULAY, 2008), têm sido considerados como potenciais causas para as preferências das empresas por resultados financeiros de curto prazo em comparação aos de longo prazo. De modo semelhante, elementos dos sistemas de controle gerencial, tais como medidas de desempenho, tipo de remuneração e estilo de controle gerencial, também têm sido considerados como fatores que afetam as escolhas intertemporais dos indivíduos no ambiente organizacional

(MARGINSON *et al*, 2010; DIKOLLI; VAYSMAN, 2006; DIKOLLI, 2001; MERCHANT, 1990; VAN DER STEDE, 2000; CHENG, 2004).

Em comum, esses estudos enfatizam fatores econômicos ou de incentivo para explicar a preferência por resultados financeiros de curto prazo. No entanto, outros tipos de fatores, tais como organizacionais e individuais, têm sido explorados pela literatura contábil para explicar escolhas intertemporais (FARREL; KADOUS; TOWRY, 2008; MARGINSON; MCAULAY, 2008); mas recebendo menos atenção quando comparados aos fatores de incentivo. Sugere-se que a inclusão de outras variáveis para explicar escolhas intertemporais, além dos fatores econômicos, pode oferecer contribuições significativas para a identificação das causas de uma orientação mais de curto prazo ou de longo prazo (LAVERTY, 1996).

Paralelamente aos estudos organizacionais que investigam escolhas intertemporais, parte da literatura baseada em economia e em psicologia enfatiza o papel de fatores cognitivos, tais como ponto de referência e formação de hábitos (FREDERICK; LOEWENSTEIN; O'DONOGHUE, 2002). A literatura contábil tem dado menos atenção a tais fatores para explicar orientação temporal dos gestores, sendo exceções os estudos de Bhojraj e Libby (2005) e de Van Rinsum (2006), uma vez que incluem, além das variáveis econômicas, uma variável que afeta o processo cognitivo de tomada de decisão, representado pelo período de avaliação. Bhojraj e Libby (2005) realizaram um experimento para investigar o papel da frequência de informações financeiras externas nas escolhas gerenciais entre projetos com diferentes perfis de distribuição de resultados ao longo do tempo. Van Rinsum (2006) desenvolveu tanto um levantamento quanto um experimento para avaliar o efeito interativo entre o período de avaliação e o nível de tendência das medidas de desempenho sobre orientação temporal dos gestores.

Neste estudo, também se investiga o efeito da frequência de informações a partir da integração da literatura contábil com a literatura econômica, especificamente, com o modelo de aversão míope à perda; sendo que, diferentemente de Bhojraj e Libby (2005), que enfatizaram informações financeiras para finalidades externas, examina-se o efeito da frequência de informações financeiras para os propósitos de incentivo. Por sua vez, diferentemente de Van Rinsum (2006), que examinou o efeito interativo entre período de avaliação e nível de tendência das medidas de desempenho, explora-se o efeito interativo do período de avaliação e da importância relativa de medidas não-financeiras de desempenho.

3 Aversão Míope à Perda

Baseada em dois fatores, aversão à perda e período de avaliação, a perspectiva econômica de aversão míope à perda prediz que, na presença de aversão à perda, os indivíduos serão mais propensos a assumir riscos se seu desempenho for avaliado com menor frequência; de outro modo, se um período de avaliação de desempenho de curto prazo for utilizado, eles estarão menos propensos a assumir riscos (BERNARTZI; THALER, 1995).

O primeiro fator, aversão à perda, significa que mudanças no bem-estar de um indivíduo implicando a perda de certa quantia de dinheiro parecem receber maior peso do que o prazer associado com o ganho do mesmo montante (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979). Por exemplo, aversão à perda implica que a utilidade em se perder \$50 é maior do que a utilidade em se ganhar \$50 (THALER *et al*, 1997). O segundo fator, período de avaliação, é uma das principais estratégias de controle mental em que os indivíduos se engajam para codificar e avaliar resultados financeiros, além de servir como mecanismo de controle de comportamento (BERNARTZI; THALER, 1995; THALER *et al*, 1997).

Diversos estudos têm obtido evidências empíricas e validado a presença de aversão míope à perda em diferentes cenários e diferentes tipos de decisão (p. ex. BERNARTZI; THALER, 1995; GNEEZY; POTTERS, 1997; THALER *et al*, 1997, BERNARTZI; THALER, 1999). Gneezy e Potters (1997), por exemplo, oferecem evidência da presença de aversão míope à perda em um estudo experimental em que os indivíduos fazem uma

sequência de decisões de risco. Eles manipulam o período de avaliação de resultados financeiros: alta frequência (escolhas para cada período) e baixa frequência (escolhas para blocos de três períodos). Os indivíduos são confrontados com uma sequência de doze escolhas independentes, embora idênticas, em que a probabilidade de perda do montante apostado é de $2/3$ e a probabilidade de ganho de duas vezes e meia o montante apostado é de $1/3$. Se aversão míope à perda estiver presente, a expectativa é de que os indivíduos com baixa frequência de avaliação apostem mais dinheiro ao longo das escolhas do que os indivíduos com alta frequência de avaliação, o que é confirmado pelos resultados.

A expectativa de propensão ao risco predita pela aversão míope à perda pode ser trazida para o campo da atuação gerencial, em que um gestor adverso à perda não estaria disposto a assumir o risco associado com tarefas cujo efeito financeiro somente ocorrerá em um futuro distante, se a avaliação de desempenho dessa tarefa ocorrer com maior frequência; por outro lado, uma menor frequência de avaliação de desempenho induziria tais gestores a assumir o risco associado com tarefas cujos efeitos ocorrerão em um futuro distante. Muito embora essa perspectiva econômica possa oferecer contribuições relevantes para se entender o efeito do período de avaliação de desempenho sobre orientação temporal, a literatura em contabilidade não tem dedicado muita atenção a essa abordagem econômica. Exceção feita ao estudo de Van Rinsum (2006), que fundamentado nessa perspectiva econômica, prevê o efeito direto do período de avaliação sobre orientação temporal dos gestores.

4 Desenvolvimento das Hipóteses

4.1 Efeito Direto do Período de Avaliação sobre Orientação Temporal dos Gestores

O modelo econômico de aversão míope à perda foi desenvolvido para explicar escolhas individuais envolvendo alternativas com diferentes perfis de risco; portanto, não tem por objetivo específico explicar escolhas intertemporais. Entretanto, tem sido argumentado que decisões que envolvem efeitos de curto prazo são relativamente menos arriscadas do que aquelas envolvendo efeitos de longo prazo (PRELEC; LOEWENSTEIN, 1991); desse modo, é de se esperar que o efeito do período de avaliação predito pela aversão míope à perda também ocorra sobre as escolhas intertemporais, na medida em que tais escolhas estejam associadas com diferentes perfis de risco.

A principal expectativa da aversão míope à perda é que, indivíduos adversos à perda, sejam mais propensos a assumir riscos se tiverem o desempenho avaliado com menor frequência, representando um período de avaliação mais de longo prazo; por sua vez, existe a expectativa de as pessoas serem menos propensas a assumir riscos, se tiverem o desempenho avaliado com maior frequência, implicando o uso de períodos de curto prazo para avaliação de desempenho (BERNARTZI; THALER, 1995). Logo, se indivíduos tomarem decisões com base em relatórios de desempenho fornecidos com maior frequência, nos quais não é possível a avaliação dos resultados de longo prazo de seus esforços, eles, provavelmente, serão orientados para o curto prazo; enquanto que, se eles forem avaliados em bases menos frequentes em que se torna possível a percepção da sequência de resultados ao longo do tempo, eles provavelmente pensarão sobre as consequências de longo prazo de seus esforços, resultando em orientação temporal mais de longo prazo (LOEWENSTEIN; PRELEC, 1993).

Em termos de decisões de investimento, evidências baseadas nos pressupostos de aversão míope à perda têm demonstrado que um período de avaliação de curto prazo induz os indivíduos a reduzir o nível de investimento; o que não ocorre diante de uma baixa frequência de avaliação, na qual os gestores são incentivados a aumentarem o nível de investimento (GNEEZY; POTTERS, 1997; BERNARTZI; THALER, 1999). Portanto, é de se esperar que o período de avaliação tenha uma relação positiva com orientação temporal dos gestores, implicando que um período de avaliação mais de longo prazo induz os gestores a um foco maior em tarefas com efeitos financeiros de longo prazo.

A literatura contábil tem oferecido suporte para a expectativa de efeito positivo do período de avaliação sobre orientação temporal dos gestores. Tem sido destacado que pressões externas e internas exercidas por meio de um período muito curto de avaliação de desempenho são uma das causadoras de uma orientação temporal de curto prazo (JOHNSON; KAPLAN, 1987). Evidências empíricas também têm oferecido suporte para essas expectativas. Hoskisson, Hitt e Hill (1993), por exemplo, realizam um levantamento em que verificam que o horizonte de remuneração, isto é o uso de incentivos que remuneram e mensuram o desempenho gerencial tendo por base períodos mais curtos de tempo (p. ex. bônus anuais), reduz a propensão dos gestores em investir em Pesquisa & Desenvolvimento, comportamento geralmente associado a uma orientação temporal de curto prazo.

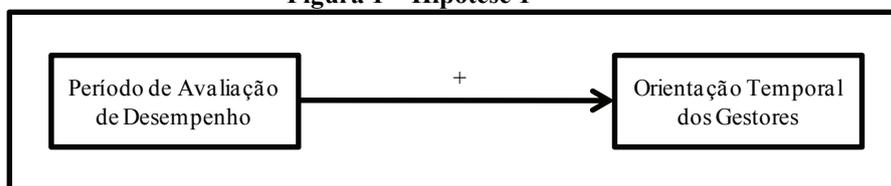
Em termos de decisões de investimento, Hunton, Mauldin e Wheeler (2008) conduzem um experimento em que examinam o efeito da frequência de monitoramento e do horizonte de remuneração sobre decisões gerenciais. Consta-se que uma maior frequência de monitoramento reduz a propensão dos gestores em aumentar o nível de investimento em projetos que prometem gerar resultados financeiros futuros, independentemente do horizonte de remuneração (HUNTON; MAULDIN; WHEELER, 2008).

Em termos de escolhas intertemporais, Bhojraj e Libby (2005) realizam um experimento em que examinam o efeito da frequência de evidenciação de informações financeiras sobre escolhas entre projetos que possuem diferentes perfis de retorno, curto prazo *versus* longo prazo. Os resultados sugerem que, na presença de fortes pressões do mercado de capitais, um período de avaliação mais de curto prazo – trimestral – induz os gestores a selecionarem aqueles projetos com perfis de retorno de curto prazo, quando comparado a um período de avaliação mais de longo prazo – semestral (BHOJRAJ; LIBBY, 2005). Van Rinsum (2006) examina se um período de avaliação mais de longo prazo afeta positivamente orientação temporal dos gestores, encontrado suporte para sua expectativa por meio de um experimento, mas não por meio de um levantamento.

Espera-se então que um período de avaliação mais de curto prazo afete negativamente a orientação temporal, induzindo os gestores a preferirem alocar mais esforços a tarefas, cujos efeitos financeiros são de curto prazo; período de avaliação mais de longo prazo, por sua vez, provocaria um impacto positivo sobre orientação temporal. Espera-se ainda que tais efeitos ocorram independentemente do tipo de medida de desempenho que estiver sendo utilizada. Tendo por base essas expectativas, a seguinte hipótese é elaborada predizendo o efeito direto do período de avaliação sobre orientação temporal dos gestores (Figura 1):

H1: Um período de avaliação mais de longo-prazo (curto-prazo), usado para os propósitos de incentivo, afeta positivamente (negativamente) a orientação temporal dos gestores.

Figura 1 – Hipótese 1



4.2 Efeito interativo do Período de Avaliação sobre Orientação Temporal dos Gestores

As evidências empíricas fundamentadas na perspectiva econômica de aversão míope à perda também têm sugerido que o efeito do período de avaliação sobre as escolhas dos indivíduos pode depender de outros fatores, tais como a flexibilidade de investimento (*bidding*) (BELLEMARE *et al*, 2005; LANGER; WEBER, 2003) e o perfil de risco associado às alternativas (LANGER; WEBER, 2001; LANGER; WEBER, 2005).

De modo semelhante, as evidências empíricas em contabilidade têm indicado que o efeito do período de avaliação sobre escolhas gerenciais pode depender de outros fatores.

Hunton, Mauldin e Wheeler (2008), por exemplo, destacam que o efeito negativo provocado por uma maior frequência de monitoramento sobre o nível de investimento é maior na presença de um horizonte de remuneração de curto prazo (p. ex. bônus anuais). Bhojraj e Libby (2005) também destacam que o efeito do período de avaliação sobre as escolhas entre projetos alternativos depende da existência de pressões do mercado de capitais.

Considera-se que o tipo de medida de desempenho poderá atuar como um elemento moderador do efeito do período de avaliação sobre orientação temporal dos gestores. A literatura contábil tem dedicado grande atenção ao efeito do tipo de medida de desempenho sobre orientação temporal; em geral, as evidências empíricas têm sido conflitantes (FARREL; KADOUS; TOWRY, 2008; MARGINSON *et al*, 2010), apesar de expectativas oriundas de estudos analíticos sugerirem que o uso de medidas financeiras provocaria um efeito negativo na orientação temporal dos gestores (SLIWKA, 2002; DIKOLLY; VAYSMAN, 2006).

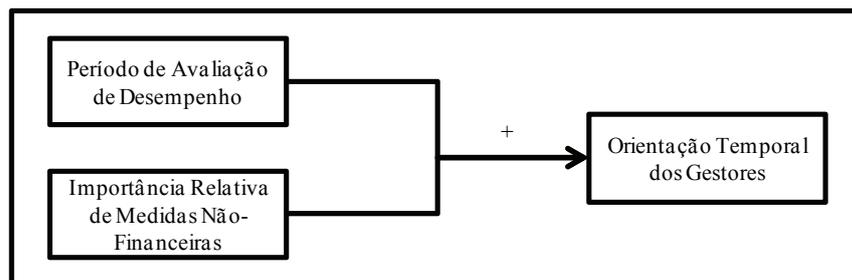
Uma das potenciais razões para a existência desses resultados conflitantes é a não consideração do efeito de outros elementos do sistema de controle gerencial sobre orientação temporal dos gestores, tal como o período de avaliação. Evidências empíricas em contabilidade têm fornecido suporte para essa expectativa. Hoskisson, Hitt e Hill (1993), por exemplo, constataam que a ênfase em desempenho financeiro de curto-prazo para encorajar gestores divisionais a investir em Pesquisa & Desenvolvimento é maior quando um período de avaliação mais de longo prazo é considerado, em comparação a um período de avaliação mais de curto prazo. Os estudos de Hunton, Mauldin e Wheeler (2008) e de Bhojraj e Libby (2005) também oferecem evidências de diferentes efeitos de medidas contábil-financeiras sobre as decisões gerenciais na presença de diferentes frequências de monitoramento e divulgação de informações financeiras, respectivamente.

Entretanto, poucos estudos empíricos em contabilidade têm examinado se o efeito do período de avaliação sobre escolhas gerenciais depende do tipo de medida de desempenho. Exceção feita ao estudo de Van Rinsum (2006), o qual examina a interação entre o período de avaliação e o nível de tendência de medidas de desempenho sobre orientação temporal. Em seu levantamento, Van Rinsum (2006) constata que o efeito do período de avaliação ocorre somente quando considerado o nível de tendência do indicador de desempenho, isto é um período de avaliação mais de longo prazo provoca um efeito positivo sobre a orientação temporal dos gestores apenas quando estão presentes medidas de desempenho que apresentam um maior nível de tendência. Esses resultados, entretanto, não foram confirmados no experimento realizado por Van Rinsum (2006).

A literatura contábil tem sugerido que medidas não-financeiras de desempenho geralmente apresentam um maior nível de tendência de resultados financeiros futuros, quando comparadas a medidas contábil-financeiras de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1996). Portanto, seria de se esperar que o efeito de um período de avaliação mais de longo prazo sobre orientação temporal dos gestores fosse maior quando medidas não-financeiras forem relativamente mais importantes para os propósitos de incentivo, em comparação a medidas financeiras de desempenho. De modo equivalente, uma menor importância relativa atribuída a medidas não-financeiras de desempenho poderia reduzir o efeito positivo de um período de avaliação mais de curto prazo sobre orientação temporal dos gestores. Tendo por base essas expectativas e evidências empíricas a seguinte hipótese é elaborada (Figura 2):

H2: O efeito positivo de um período de avaliação mais de longo prazo sobre orientação temporal dos gestores é maior (menor) no caso de uma maior (menor) importância relativa de medidas não-financeiras, usadas para os propósitos de incentivo.

Figura 2 – Hipótese 2



5 METODOLOGIA

5.1 Seleção da Amostra e Taxa de Resposta

Esta pesquisa desenvolveu um levantamento em que coletou dados de gestores de empresas que atuam no Brasil. Foram selecionadas 150 empresas que oferecem remuneração variável, a partir da publicação ‘Melhores Empresas para Você Trabalhar’. Foi realizado um contato inicial com as empresas através do Departamento de Recursos Humanos (RH), com 11 empresas (7,33% do total) concordando em participar do estudo.

Para os propósitos deste estudo, seria fundamental a identificação de gestores que atuam nas atividades primárias criadoras de valor dentro da empresa, que tenham responsabilidade de alocação de recursos a diferentes tarefas e que tenham o desempenho avaliado e remunerado com base nesse processo de alocação de recursos. Desse modo, foi solicitada ao Departamento de RH das empresas participantes uma lista de gestores que atendessem aos seguintes critérios: (i) tivessem responsabilidades gerenciais, seja como principal executivo de um departamento funcional, tal como vendas, produção etc., seja como o principal executivo de uma divisão, unidade de negócios, centro de resultados ou semelhantes; (ii) trabalhassem em uma área comercial, tal como vendas, produção, pesquisa e desenvolvimento etc.; (iii) recebessem remuneração variável; e (iv) tivessem passado por, pelo menos, um ciclo de avaliação anual de desempenho. Foram garantidos o anonimato e a confidencialidade com relação às respostas dos participantes. O processo de coleta de dados resultou em 129 gestores de nível intermediário que concordaram em participar deste estudo.

Os passos subsequentes do procedimento de coleta de dados seguiram o Método do Desenho Total (*Total Design Method – TDM*), com o objetivo de aumentar a taxa de resposta (DILLMAN, 2007). Realizou-se um contato inicial com os gestores para convidá-los a participar deste estudo em que teriam que preencher um questionário a ser enviado eletronicamente. Em seguida, foi enviada uma mensagem eletrônica contendo um acesso ao questionário, o qual foi desenvolvido e mantido em um sistema de coleta eletrônica de dados, denominado ‘*Formsite Web Form Builder*’. Como terceiro passo, mensagens eletrônicas de agradecimento foram enviadas com dois propósitos: primeiro, agradecer aos gestores que já tivessem respondido ao questionário e, segundo, solicitar àqueles gestores que não haviam preenchido o questionário, que o fizessem o mais breve possível. Por fim, foi enviada uma mensagem eletrônica final, incluindo novamente o acesso ao questionário. O objetivo dessa mensagem final foi notificar os gestores cujos questionários ainda não tinham sido identificados e solicitar que eles respondessem.

Ao final do processo de coleta de dados, foram preenchidos 70 questionários. Desse total, quatro questionários foram descartados para os propósitos de teste das hipóteses, uma vez que os gestores respondentes não atendiam aos critérios estabelecidos para os respondentes. Portanto, 66 questionários foram considerados úteis, correspondendo a uma taxa de resposta de 52,8%.

5.2 Mensuração das Variáveis

5.2.1 Orientação Temporal dos Gestores

O instrumento para mensurar orientação temporal dos gestores foi originalmente desenvolvido por Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2006). Busca-se capturar o nível de importância de se buscar por inovações para clientes e mercados emergentes (*exploratory*

innovation). Essa tarefa envolve realizar esforços e investimentos ‘hoje’ e esperar algum tempo até que os resultados financeiros sejam afetados. Logo, um maior nível de importância atribuída a essa tarefa irá refletir uma orientação mais de longo prazo. Os respondentes foram solicitados a indicar seu nível de concordância com os seguintes seis itens: (a) minha unidade aceita demanda que vai além dos produtos e dos serviços existentes; (b) minha unidade cria novos produtos e serviços; (c) minha unidade testa novos produtos e serviços em seu mercado; (d) minha unidade vende produtos e serviços que são completamente novos para ela; (e) minha unidade frequentemente explora novas oportunidades em novos mercados; e (f) minha unidade normalmente utiliza novos canais de distribuição. Esses itens representam apenas um fator capturando a tendência de inovações para clientes e mercados emergentes. Uma escala Likert de cinco pontos foi utilizada, parcialmente ancorada, com os seguintes extremos: 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente.

5.2.2 Período de Avaliação

Utilizou-se, para mensurar o período de avaliação de desempenho, o instrumento adaptado de Van Rinsum (2006), que solicita aos respondentes, por meio de uma questão aberta, a indicação da frequência com que eles recebem relatórios de desempenho contendo a medida contábil mais importante. Duas adaptações foram feitas nesse instrumento para os propósitos desta pesquisa. Primeiro, em vez de uma questão aberta, foram apresentadas cinco frequências de avaliação de desempenho: (i) 1 mês ou menos, (ii) entre 1 mês e 1 trimestre, (iii) entre 1 trimestre e 1 ano, (iv) entre 1 ano e 5 anos e (v) mais de 5 anos. A segunda adaptação foi transformar esse instrumento de uma medida unidimensional para multidimensional, utilizando-se dos itens empregados para avaliar o uso de indicadores de desempenho para os propósitos de incentivo empregados por Moers (2006). Tal modificação considera, portanto, que o período de avaliação pode ser diferente dependendo do uso específico da avaliação de desempenho. Os respondentes foram solicitados a indicar com que frequência o sistema de avaliação da empresa emitia relatórios de desempenho. Realizou-se uma análise fatorial que resultou em dois fatores explicando 59,68% da variância total. O primeiro fator designa os propósitos de avaliação (itens ‘a’, ‘b’, ‘c’ e ‘d’) e o segundo fator designa os propósitos de incentivo, monetários ou não-monetários (itens ‘e’, ‘f’, ‘g’ e ‘h’).

5.2.3 Tipo de Medida de Desempenho

Utilizou-se um instrumento originalmente desenvolvido por Moers (2006) para mensurar o uso de medidas não-financeiras de desempenho para os propósitos de incentivo. Esse instrumento avalia a importância percebida de medidas não-financeiras de desempenho para avaliar e remunerar os gestores. São utilizados oito itens em que os respondentes tiveram que indicar a importância relativa de medidas financeiras e não-financeiras de desempenho geralmente e regularmente utilizadas pelo seu superior para: (a) avaliar seu desempenho; (b) elaborar relatórios periódicos de monitoramento do desempenho; (c) comparar seu desempenho em relação a outros gestores; (d) realizar discussões periódicas com você; (e) determinar o aumento de seu salário; (f) determinar seu bônus anuais; (g) aumentar suas chances de promoção; e (h) aumentar sua autoridade dentro da organização. Esses itens formaram três fatores, cada qual designando um uso específico das medidas de desempenho: (i) propósitos de avaliação (itens ‘a,’ ‘b,’ ‘c’ e ‘d’); (ii) propósitos de incentivo monetário (itens ‘e’ e ‘f’); e (iii) propósitos de incentivo não-monetário (itens ‘g’ e ‘h’). Foi utilizada uma escala de cinco pontos, parcialmente ancorada, com os seguintes extremos: 1 = medidas financeiras são muito mais importantes, 3 = medidas financeiras e não-financeiras são igualmente importantes e 5 = medidas não-financeiras são muito mais importantes.

5.2.4 Variáveis de Controle

Quatro variáveis de controle são incluídas neste estudo: empresa, função exercida, nível hierárquico e tempo médio na função. A Tabela 1 apresenta a função dos respondentes.

A Tabela 2 fornece a informação referente ao nível hierárquico dos respondentes. O tempo médio na função foi de 4,5 anos.

Tabela 1 – Função dos Respondentes

| Função | Número | % |
|-----------------------------|-----------|-------------|
| Gestor de Divisão / Unidade | 19 | 8,8% |
| Produção | 12 | 18,2% |
| Vendas e Marketing | 27 | 40,9% |
| Pesquisa & Desenvolvimento | 2 | 3,0% |
| Outros | 6 | 9,1% |
| Total | 66 | 100% |

Tabela 2 – Nível Hierárquico dos Respondentes

| Nível Hierárquico | Número | % |
|-------------------------|-----------|---------------|
| 1º Nível Hierárquico | 8 | 12,1% |
| 2º Nível Hierárquico | 32 | 48,5% |
| 3º Nível Hierárquico | 17 | 25,8% |
| Outro Nível Hierárquico | 9 | 13,6% |
| Total | 64 | 100,0% |

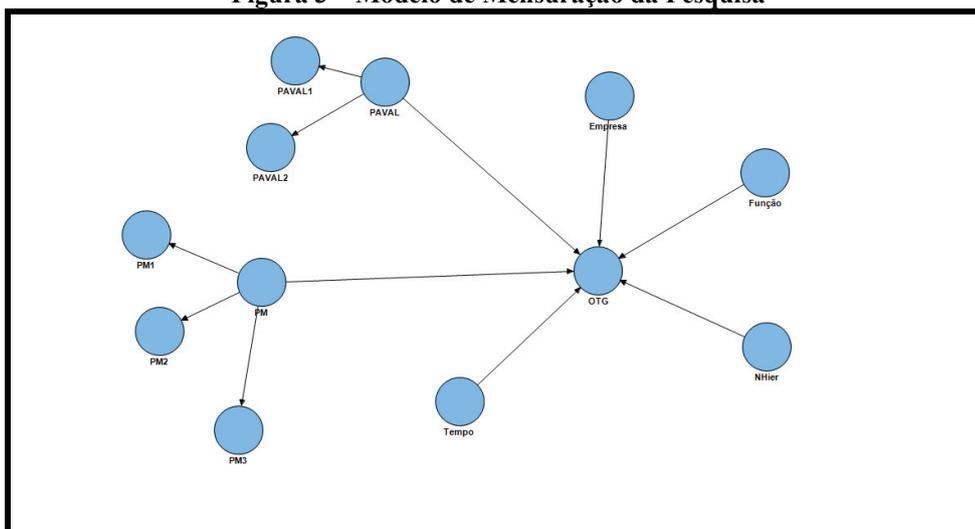
6 RESULTADOS

O modelo teórico deste estudo é analisado utilizando-se Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares – PLS*), que representa uma técnica para estimar Modelos de Equações Estruturais. O pacote estatístico utilizado para desenvolver a análise foi o SmartPLS 2.0.M3 (RINGLE; WENDE; WILL, 2005). A significância dos relacionamentos estruturais foi avaliada através do *bootstrapping*, uma técnica que estima os coeficientes de correlação entre as variáveis independentes e a variável dependente. Portanto, a fim de avaliar a significância estatística dos relacionamentos preditos nas hipóteses, foram avaliados os testes *t* para a variável independente e para o termo de interação (HARTMANN; MOERS, 1999).

6.1 Modelo de Mensuração

O modelo de mensuração incluiu a variável orientação temporal dos gestores, a variável período de avaliação, a variável medida de desempenho e as três variáveis de controle (Figura 3). A variável orientação temporal dos gestores representou uma variável de primeira ordem (OTG). A variável período de avaliação (PAVAL) representou uma variável de segunda ordem, uma vez que incluiu dois fatores: (i) propósitos de avaliação (PAVAL1); (ii) propósitos de incentivo (PAVAL2). A variável uso de medidas não-financeiras (NFIN) também representou uma variável de segunda ordem, uma vez que incluiu três fatores: (i) propósitos de avaliação (NFIN1); (ii) propósitos de incentivo monetário (NFIN2); e (iii) propósitos de incentivo não-monetário (NFIN3) (MOERS, 2006).

Figura 3 – Modelo de Mensuração da Pesquisa



Para todas as variáveis, foram utilizados modelos reflexivos, em que os indicadores representam diferentes manifestações das variáveis latentes (LAU; WONG, 1999). A Tabela 3 apresenta as cargas dos indicadores para as variáveis latentes de primeira ordem, assim como, a confiabilidade composta e a variância média explicada para essas variáveis. A maior parte dos indicadores apresentou correlações acima de 0,7 com suas respectivas variáveis latentes;

além disso, as variáveis latentes de primeira ordem apresentaram adequada confiabilidade composta e variância média explicada.

Tabela 3 – Avaliação do Modelo de Mensuração das Variáveis Latentes

| Variáveis | Indicadores | Cargas | Confiabilidade Composta | Variância Média Explicada |
|-----------|--|---------------------|-------------------------|---------------------------|
| OTG | Inovação Mercados Emergentes I | 0,5242 ¹ | 0,8943 | 0,5899 |
| | Inovação Mercados Emergentes II | 0,8128 | | |
| | Inovação Mercados Emergentes III | 0,8124 | | |
| | Inovação Mercados Emergentes IV | 0,8199 | | |
| | Inovação Mercados Emergentes V | 0,8194 | | |
| | Inovação Mercados Emergentes VI | 0,7745 | | |
| PAVAL1 | Propósitos de Avaliação I | 0,8093 | 0,8648 | 0,6176 |
| | Propósitos de Avaliação II | 0,8738 | | |
| | Propósitos de Avaliação III | 0,7817 | | |
| | Propósitos de Avaliação IV | 0,6638 ¹ | | |
| PAVAL2 | Propósitos de Incentivo Monetário I | 0,8074 | 0,8648 | 0,6214 |
| | Propósitos de Incentivo Monetário II | 0,5646 ¹ | | |
| | Propósitos de Incentivo Não-Monetário I | 0,8791 | | |
| | Propósitos de Incentivo Não-Monetário II | 0,8614 | | |
| NFIN1 | Propósitos de Avaliação I | 0,8610 | 0,8805 | 0,6486 |
| | Propósitos de Avaliação II | 0,8054 | | |
| | Propósitos de Avaliação III | 0,7560 | | |
| | Propósitos de Avaliação IV | 0,7956 | | |
| NFIN2 | Propósitos de Incentivo Monetário I | 0,9180 | 0,8255 | 0,7049 |
| | Propósitos de Incentivo Monetário II | 0,7531 | | |
| NFIN3 | Propósitos de Incentivo Não-Monetário I | 0,8842 | 0,8443 | 0,7309 |
| | Propósitos de Incentivo Não-Monetário II | 0,8246 | | |

¹ Fatores com cargas abaixo de 0,7.

A Tabela 4 apresenta as cargas das variáveis de primeira ordem em relação à variável de segunda ordem. Apresenta-se ainda a confiabilidade composta e a variância média explicada. Considerou-se adequada a avaliação do modelo estrutural para as variáveis independentes. Em termos de validade discriminante, a Tabela 5 demonstra que, para todas as variáveis latentes de primeira ordem, mais variância é compartilhada entre a variável latente e seu respectivo bloco de indicadores do que com os indicadores de outras variáveis latentes. Em geral, o modelo de mensuração proposto neste estudo provou ser adequado, permitindo a continuidade da análise com a avaliação do modelo estrutural.

Tabela 4 – Avaliação do Modelo de Mensuração da Variável de Segunda Ordem

| Variável | Indicadores | Cargas | Confiabilidade Composta | Variância Média Explicada |
|----------|-------------|--------|-------------------------|---------------------------|
| PAVAL | PAVAL1 | 0,8225 | 0,7915 | 0,6550 |
| | PAVAL2 | 0,7959 | | |
| NFIN | NFIN1 | 0,9175 | 0,8883 | 0,7267 |
| | NFIN2 | 0,8065 | | |
| | NFIN3 | 0,8294 | | |

Tabela 5 – Avaliação da Validade Discriminante das Variáveis de Primeira Ordem

| | OTG | PAVAL1 | PAVAL2 | PM1 | PM2 | PM3 |
|--------|----------|--------|----------|--------|--------|--------|
| OTG | 0,7680 | - | - | - | - | - |
| PAVAL1 | (0,3058) | 0,7859 | - | - | - | - |
| PAVAL2 | (0,0300) | 0,3102 | 0,7883 | - | - | - |
| PM1 | (0,2859) | 0,2454 | (0,0634) | 0,8054 | - | - |
| PM2 | (0,2096) | 0,0963 | (0,1165) | 0,5859 | 0,8396 | - |
| PM3 | (0,1193) | 0,2022 | 0,0931 | 0,6191 | 0,6151 | 0,8549 |

6.2 Modelo Estrutural

A Tabela 6 apresenta o modelo estrutural das variáveis latentes. Pode se perceber que a variável independente explica seus respectivos indicadores com significância estatística.

Tabela 6 – Avaliação do Modelo Estrutura das Variáveis Latentes

| Variáveis de 2 ^o Ordem → Variáveis de 1 ^o Ordem | Coefficientes | Valor t |
|---|---------------|----------|
| PAVAL -> PAVA1 | 0,8325 | 7,0014* |
| PAVAL -> PAVAL2 | 0,7661 | 5,3714* |
| NFIN -> NFIN1 | 0,9161 | 37,3452* |
| NFIN -> NFIN2 | 0,8107 | 20,3266* |
| NFIN -> NFIN3 | 0,8288 | 19,0147* |

* O relacionamento é significativo a um nível de 1% (bicaudal)

Em termos de relacionamentos estruturais entre o período de avaliação e orientação temporal dos gestores, a Tabela 7 apresenta a significância desse relacionamento.

Tabela 7 – Avaliação do Efeito Direto de PAVAL sobre MTO

| | Coefficiente | Valor t value |
|--------------|--------------|---------------|
| PAVAL -> OTG | -0,1782 | 0,9757 |

Os resultados demonstraram que o uso do período de avaliação não está significativamente relacionado à orientação temporal dos gestores. Assim, esse resultado não oferece suporte para a primeira hipótese de pesquisa (H1) que esperava um relacionamento positivo entre período de avaliação e orientação temporal dos gestores. A ausência de efeito direto do período de avaliação sobre orientação temporal dos gestores pode sugerir que essa variável não pode ser avaliada isoladamente, uma vez que seu efeito pode depender de outras variáveis associadas aos sistemas de controle gerencial.

6.3 Análise do Efeito Interativo

Para analisar o efeito da interação entre o período de avaliação e o tipo de medida de desempenho sobre a orientação temporal dos gestores, avaliou-se a significância estatística do coeficiente Beta (β) da variável interativa (Tabela 8).

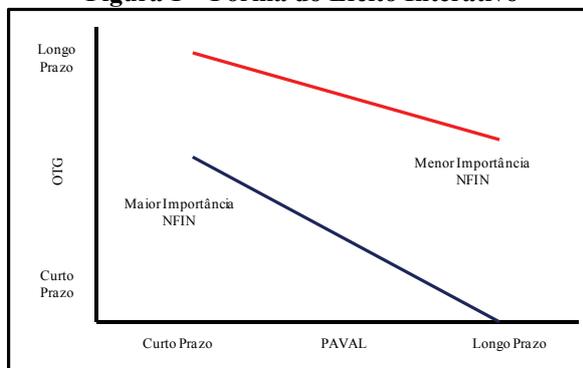
Tabela 8 – Avaliação do Termo de Interação

| | Coefficiente β | Teste t |
|-------------------|----------------------|---------|
| PAVAL*NFIN -> MTO | -1,4416 | 2,5751* |

* Significante a um nível de 1% (bicaudal)

Os resultados sugerem que o efeito do período de avaliação sobre orientação temporal dos gestores depende da importância relativa de medidas não-financeiras. Para entender a forma da interação e obter evidências para o teste das hipóteses, realiza-se uma análise gráfica, utilizando o recurso ModGraph (JOSÉ, 2003). A análise da Figura 1 permite verificar que quando um período de avaliação de longo prazo é utilizado, a orientação temporal é mais de longo prazo quando uma menor importância é atribuída ao uso de medidas não-financeiras de desempenho; de modo equivalente, quando um período de avaliação mais de curto prazo é utilizado, a orientação temporal é mais de longo prazo na presença de uma menor importância de medidas não-financeiras de desempenho.

Figura 1 – Forma do Efeito Interativo



Desse modo, a segunda hipótese desta pesquisa (H2) também não pode ser confirmada, uma vez que não se constatou um maior (menor) efeito positivo de um período de avaliação mais de longo prazo sobre orientação temporal dos gestores na presença de uma maior (menor) importância relativa de medidas não-financeiras. A principal implicação desse resultado é que o uso de um período de avaliação de longo prazo incluindo principalmente

medidas não-financeiras de desempenho tem um efeito negativo sobre orientação temporal dos gestores, contrário a expectativas da literatura contábil; significa dizer que o uso de um período de avaliação de curto prazo incluindo principalmente medidas financeiras de desempenho é que pode ser mais efetivo para induzir os gestores a tomarem decisões com efeitos financeiros de longo prazo

7 CONCLUSÃO

Este estudo procurou adotar uma perspectiva teórica mais ampla para explicar o efeito de elementos dos sistemas de controle gerencial sobre orientação temporal dos gestores. Ao enfatizar o papel de fatores cognitivos, especificamente, do período de avaliação, buscou-se integrar a literatura contábil sobre o tema ao modelo econômico de aversão míope à perda, elaborando-se hipóteses em que foram previstos o efeito direto e o efeito interativo com o tipo de medida de desempenho sobre orientação temporal dos gestores.

Os resultados da análise do efeito direto sugeriram que o período de avaliação não afeta orientação temporal dos gestores isoladamente. A principal implicação desse resultado é que o efeito do período de avaliação sobre orientação temporal dos gestores não pode ser avaliado isoladamente, sendo necessário avaliar sua interação com outras variáveis associadas aos sistemas de controle gerencial.

Esse resultado parece não oferecer suporte para as predições de um efeito positivo de um período de avaliação mais de longo prazo sobre propensão ao risco (BERNATZI; THALER, 1995). Pode ser, no entanto, que a equivalência feita entre decisões de risco e decisões intertemporais não seja tão direta quanto proposta neste estudo. De fato, estudos que integram neurociência à economia (*neuroeconomics*) sugerem que diferentes partes do cérebro são ativadas envolvendo decisões de risco (LEVY *et al*, 2010) e decisões intertemporais (MCCLURE *et al*, 2004) e que, portanto, podem representar fenômenos diferentes. Além disso, este estudo confirma os resultados do levantamento de Van Rinsum (2006), o qual também não identificou efeito principal do período de avaliação sobre orientação temporal dos gestores.

Tal fato é confirmado quando se avalia o efeito interativo entre o período de avaliação e o tipo de medida de desempenho sobre orientação temporal dos gestores. Entretanto, contrário às nossas expectativas, uma maior importância de medidas não-financeiras de desempenho em combinação com um período de avaliação mais de longo prazo parece induzir a uma orientação temporal mais de curto prazo. A principal implicação do efeito interativo identificado neste estudo é que o uso de um período de avaliação de curto prazo incluindo principalmente medidas financeiras de desempenho pode ser mais efetivo para induzir os gestores a tomarem decisões com efeitos financeiros de longo prazo.

Esse resultado confirma expectativas de que o efeito do período de avaliação sobre orientação temporal dos gestores não pode ser avaliação isoladamente. Entretanto, ele vai de encontro às evidências empíricas de Van Rinsum (2006), que identificou um efeito interativo entre período de avaliação e nível de tendência das medidas de desempenho sobre orientação temporal dos gestores. Pesquisas futuras poderão ajudar a entender esses resultados, tanto em termos de sua generalização quanto em termos de explicações teóricas.

Espera-se que este estudo tenha contribuído para a pesquisa contábil ao oferecer evidências empíricas adicionais relativas ao efeito do período de avaliação sobre orientação temporal dos gestores. No entanto, algumas limitações precisam ser destacadas. Primeiro, o método de pesquisa utilizado envolveu o uso de uma medida de percepção para orientação temporal dos gestores que pode não refletir o ‘real’ processo de tomada de decisão dos gestores. Logo, uma oportunidade para estudos futuros seria a utilização de outros métodos de pesquisa, tal como experimentos, e o aprimoramento do processo de mensuração das escolhas intertemporais.

Segundo, o tamanho da amostra é reduzido, tanto em termos dos gestores participantes quanto em termos do número de empresas que aderiu à pesquisa. Portanto, uma segunda oportunidade de pesquisa seria, de um lado, obter dados de um maior número de gestores por empresa e, de outro lado, aumentar o número de empresas participantes. No que se refere a um maior número de gestores por empresa, estudos com esse perfil poderiam investigar o efeito dos elementos do sistema de controle gerencial sobre orientação temporal dos gestores, considerando, por exemplo, as diferentes funções desempenhadas pelos participantes. No que se refere a um maior número de empresas, análises em nível mais agregado, por exemplo, tipos de indústria, empresas capital aberto *versus* capital fechado, possibilitaria o entendimento de variáveis do ambiente institucional que potencialmente interferem no relacionamento entre os elementos dos sistemas de controle gerencial e a orientação temporal dos gestores.

REFERÊNCIAS

- BELLEMARE, C. *et al.* Myopic loss aversion: information feedback vs. investment flexibility. *Economic Letters*. v. 87, p. 319-324, 2005.
- BERNATZI, S.; THALER, R. H. Myopic loss aversion and the equity premium puzzle. *The Quarterly Journal of Economics*. v. 110, p. 73-92, 1995.
- BERNATZI, S.; THALER, R. H. Risk aversion or myopia? Choices in repeated gambles and retirement investments. *Management Science*. v. 45, n. 3, p. 364-381, 1999.
- BHOJRAJ, S.; LIBBY, R. Capital market pressure, disclosure frequency-induced earnings/cash flow conflict, and managerial myopia. *The Accounting Review*, v. 80, n. 1, p. 1-20, 2005.
- BUSHEE, B. J. The influence of institutional investors on myopic R&D investment behavior. *The Accounting Review*. v. 73, n. 3, p. 305-333, 1998.
- BUSHEE, B. J. Do institutional investors prefer near-term earnings over long-run value? *Contemporary Accounting Research*. v. 18, n. 2, p. 207-246, 2001.
- CHENG, S. J. R&D expenditures and CEO compensation. *Journal of Accounting and Economics*. v. 79, n. 2, p. 305-328, 2004.
- DIKOLLI, S. S. Agent employment horizons and contracting demand for forward-looking performance measures. *Journal of Accounting Research*. v. 39, n. 3, p. 481-493, 2001.
- DIKOLLI, S. S.; VAYSMAN, I. Contracting on the stock price and forward-looking performance. *European Accounting Review*. v. 15, n. 4, p. 445-464, 2006.
- DILLMAN, D. A. *Mail and internet surveys*. New York: John Wiley Professional, 2007.
- FARREL, A. M.; KADOUS, K.; TOWRY, K. L. Contracting on contemporaneous vs. forward-looking measures: an experimental investigation. *Contemporary Accounting Research*. v. 25, n. 3, p. 773-802, 2008.
- FREDERICK, S.; LOEWENSTEIN, G.; O'DONOGHUE, T. Time discounting and time preference: a critical review. *Journal of Economic Literature*, v. 40, p. 351-401, 2002.
- GNEEZY, U.; POTTERS, J. An experiment on risk taking and evaluation periods. *The Quarterly Journal of Economics*. v. 102, p. 631-645, 1997.
- HARTMANN, F. G. H.; MOERS, F. Testing contingency hypotheses in budgetary research: an evaluation of the use of moderated regression analysis. *Accounting, Organizations and Society*. v. 24, p. 291-315, 1999.
- HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; HILL, C. W. L. Managerial incentives and investment in R&D in large multiproduct firms. *Organization Science*. v. 4, n. 2, p. 325-341, 1993.
- HUNTON, J. E.; MAULDIN, E. G.; WHEELER, P. R. Potential functional and dysfunctional effects of continuous monitoring. *The Accounting Review*. v. 83, n. 6; p. 1551-1569, 2008.

- JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*. v. 52, n. 11, p. 1661-1674, 2006.
- JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press, 1987.
- JOSE, Paul E. ModGraph-I. *A programme to compute cell means for the graphical display of moderational analyses: the internet version*. v. 1. Victoria University of Wellington, 2003. <http://www.victoria.ac.nz/psyc/staff/paul-jose/files/modgraph/modgraph.php>.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*. v. 47, n. 2, p. 263-292, 1979.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Choices, values, and frames. *American Psychologist*. v. 39, n. 4, p. 341-350, 1984.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard University Press, 1996.
- LANGER, T.; WEBER, M. Prospect theory, mental accounting, and differences in aggregated and segregated evaluation of lottery portfolios. *Management Science*. v. 47, n. 5, p. 716-733, 2001.
- LANGER, T.; WEBER, M. Does binding of feedback influence myopic loss aversion? An experimental analysis. *Working Paper*. 2003.
- LANGER, T.; WEBER, M. Myopic prospect theory vs. myopic loss aversion: how general is the phenomenon? *Journal of Economic Behavior & Organization*. v. 56, p. 25-38, 2005.
- LAVERTY, K. J. Economic “short-termism”: The debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research. *Academy of Management Review*. v. 21, n. 3, p. 825-860, 1996.
- LAU, K. S.; WONG, C. Multidimensional constructs in structural equation analysis: an illustration using the perception and job satisfaction constructs. *Journal of Management*. v. 25, n. 2, p. 143-160, 1999.
- LEVY, I. *et al.* Neural representation of subjective value under risk and ambiguity. *Journal of Neurophysiology*. v. 103, p. 1036–1047, 2010.
- LOEWENSTEIN, G. F.; PRELEC, D. Preferences for sequences of outcomes. *Psychological Review*. v. 100, n. 1, p. 91-108, 1993.
- MCCLURE, S. M. *et al.* Separate neural systems value immediate and delayed monetary rewards. *Science*. v. 306, p. 503-507, 2004.
- MARGINSON, D.; MCAULAY, L. Exploring the debate on short-termism: a theoretical and empirical analysis. *Strategic Management Journal*. v. 29, p. 273-292, 2008.
- MARGINSON, D. *et al.* Performance measures and short-termism: an exploratory study. *Accounting and Business Research*. v. 40, n. 4, p. 353–370, 2010.
- MERCHANT, K. A. The effects of financial controls on data manipulation and management myopia. *Accounting, Organizations and Society*. v. 15, n. 4, p. 297-313, 1990.
- MOERS, F. Performance measure properties and delegation. *The Accounting Review*. v. 81, n. 4, p. 897-924, 2006.
- PRELEC, D.; LOEWENSTEIN, G. Decision making over time and under uncertainty: a common approach. *Management Science*. v. 37, n. 7, p. 770-786, 1991.
- RINGLE, C. M.; WEND, S.; WILL, A. *SmartPLS 2.0 M3 (beta)*. Germany: University of Hamburg, 2005. Disponível em <<http://www.smartpls.de>>.
- SLIWKA, D. On the use of nonfinancial performance measures in management compensation. *Journal of Economics & Management Strategy*. v. 11, n. 3, p. 487-511, 2002.
- THALER, R. H. Mental accounting and consumer choice. *Marketing Science*. v. 4, p. 199-214, 1985.

THALER, R. H. *et al.* The effect of myopia and loss aversion on risk taking: an experimental test. *The Quarterly Journal of Economics*. v. 112, n. 2, p. 647-661, 1997.

VAN DER STEDE, W. A. The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*. v. 25, p. 609-622, 2000.

VAN RINSUM, M. *Performance measurement and managerial time orientation*. ERIM Ph.D. Series Research in Management, Rotterdam, 2006.