

Críticas ao Orçamento: Problemas com o Artefato ou a Não Utilização de uma Abordagem Abrangente de Análise?

Autoria: Fábio Frezatti, Tania Relvas, Emanuel R. Junqueira, Artur Roberto do Nascimento

Resumo

O presente trabalho utiliza a metodologia de ensaio teórico para tratar os elementos do processo de planejamento, normalmente mencionados na literatura como sendo problemas do orçamento empresarial, por meio de uma análise integrada. A justificativa para a pesquisa está na percepção de que os trabalhos encontrados na literatura tratam os problemas numa abordagem reducionista, de forma isolada. A partir da revisão de literatura sobre o tema, este artigo apresenta os elementos de análise que subsidiam a construção de uma perspectiva integrada. Estes elementos compreendem a organização do processo orçamentário, os sistemas de informação, os indicadores de desempenho, a participação, a constituição de reservas orçamentárias, a avaliação de desempenho, a força do passado, o comportamento disfuncional o grau de realidade e a rigidez/flexibilidade. Como resultado, a pesquisa apresenta uma proposta para análise da visão integrada destes itens com a identificação e agrupamento dos elementos em três categorias: (1) estruturais; (2) de gestão; e (3) comportamentais.

1. Introdução

O orçamento é, provavelmente, a ferramenta gerencial mais utilizada nas organizações (DAVILA e WOUTERS, 2005, p. 587). Integra o processo de gestão e representa o plano financeiro para viabilizar o alcance da estratégia em determinado período, sendo um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para o alcance do *accountability* (FREZATTI, 2007, p. 11). Essa propriedade decorre da capacidade de agrupar um conjunto de elementos, não necessariamente convergentes, para diferentes propósitos, especialmente, o planejamento do resultado e a avaliação *ex-post* do desempenho atingido comparado a esse plano (HANSEN *et al.*, 2003, p. 96; COVALESKI *et al.*, 2003, p. 3). O orçamento envolve decisões sobre alocação de recursos, constitui um instrumento de impacto sobre a motivação dos gestores e de conformidade com as normas sociais vigentes (COVALESKI *et al.*, 2003, p. 3-4). Essa relevância fez do orçamento um dos temas mais tratados na literatura sobre contabilidade gerencial (LUFT e SHIELDS, 2003; HANSEN *et al.*, 2003; COVALESKI *et al.*, 2003).

Garrison e Noreen (2000, p. 379) destacam os seguintes benefícios do orçamento: (i) provê uma forma de comunicação gerencial acerca dos planos; (ii) força os gerentes a pensar sobre ações para o futuro, evitando que estes, na ausência do orçamento, gastem esforços em ações do dia-a-dia; (iii) provê uma forma de alocar recursos entre os departamentos e as áreas; (iv) pode evitar o surgimento de potenciais restrições; (v) coordena as atividades por meio da integração dos planos das várias áreas e auxilia que estes estejam na mesma direção; (vi) define metas e objetivos e serve como *benchmarks* para futura avaliação de desempenho.

Apesar dos benefícios existe uma clara insatisfação demonstrada pelos pesquisadores e pelas entidades acerca do orçamento empresarial. Essas insatisfações são apresentadas de maneiras e intensidades distintas e freqüentemente posicionadas em termos da utilização do artefato. Embora a exteriorização desta insatisfação seja antiga, inclusive pelos estudiosos defensores do próprio orçamento, cumpre ressaltar o volume crescente das críticas sobre o tema, apenas variando em termos de intensidade, foco e mesmo propostas, tanto aquelas que envolvem o aperfeiçoamento do instrumento, quando aquelas que propõem a sua eliminação.

Existem muitas explicações para que isso ocorra (Merchant, 1981, p. 814) e as causas das insatisfações são as mais variadas, já que se trata de um instrumento que pode ser concebido, desenvolvido, utilizado, apoiado e aplicado de maneiras diferentes.

Na tentativa de analisar os vários problemas, a maior parte dos trabalhos disponíveis na literatura apresenta uma abordagem reducionista, ou seja, cada questão (por exemplo, participação, reservas orçamentárias, motivação, dentre outros problemas) é tratada isoladamente. Por esse caminho, o entendimento de um dado problema é fracionado e olhado isoladamente, já que não existe um construto único que possa atender a demanda de análise integrada. Esses trabalhos têm como virtude tratar aspectos específicos com respostas direcionadas, pois existem construtos teóricos para apoio.

Assim, para tratar os problemas de forma mais ampla e integrada, o “todo” do processo de planejamento deve ser considerado. Como consequência, a questão de pesquisa que norteia este trabalho é: **dado o estado da arte da pesquisa sobre os problemas do orçamento, como analisá-los de forma integrada?**

A questão de pesquisa apresentada diz respeito a um relevante incômodo envolvendo a gestão das organizações, dados os problemas identificados na literatura e o seu tratamento de forma reducionista, ou seja, feito por recortes. Isso leva ao entendimento parcial dos problemas.

O presente trabalho exige uma discussão antecedente e a perspectiva metodológica pretendida envolve a visão do “todo” em que o orçamento se insere e, o “todo” abrange uma série de elementos. O foco está concentrado nos elementos que a literatura trata como sendo problemas do orçamento e nas interdependências entre eles, dos quais se espera algum nível de balanceamento. Nesse sentido, o presente trabalho utiliza a metodologia do ensaio teórico, levando em conta os construtos disponíveis na literatura de pesquisa em contabilidade gerencial.

Para o desenvolvimento do estudo foram estabelecidos os seguintes objetivos: (i) caracterização de uma visão integrada, ou seja, o “todo” em que o orçamento se insere; (ii) a identificação dos elementos de planejamento que foram tratados pela literatura como problemas do orçamento e que fazem parte desse “todo”; e (iii) realização de uma análise integrada, identificando o relacionamento e interdependências entre esses elementos.

2. Revisão da Literatura

2.1. A Inserção do orçamento no processo de planejamento, o “todo”

A literatura de contabilidade gerencial propõe que um efetivo planejamento e controle são essenciais para o alcance das metas e objetivos da organização. Enquanto o planejamento eficaz assegura que as metas sejam determinadas, o controle eficaz assegura que os planos selecionados sejam implementados apropriadamente (HERATH e INDRANI, 2007, p. 79).

Esse processo inicia-se com o planejamento estratégico, onde são definidos os objetivos, estratégias e políticas bem como os planos detalhados para assegurá-los (STEINER, 1979, p. 14). A seguir, é elaborado o orçamento (Anthony e Govindarajan, 2002), que exerce um importante papel, tanto no planejamento quanto no controle, para o alcance das metas da organização (HERATH e INDRANI, 2007, p. 79). Caso não seja percebida a necessidade de definição da sua amplitude, ele será tratado parcialmente e não pelo “todo”, que permite opções de onde e quando tratar os aspectos relacionados ao planejamento.

Embora possa parecer conceitualmente simples, a transformação das estratégias em um plano operacional pode apresentar sérias dificuldades para a organização. Isso ocorre porque o planejamento estratégico, no que se refere aos componentes, varia nas empresas ao contemplar elementos e escopo de decisões com diferentes graus de abrangência. Igualmente a questão da participação dos gestores, pode assumir diferentes formatações. Finalmente, o próprio grau de formalização bem como a maneira como ela ocorre, podem ser diferenciadas entre as organizações. Essas questões afetam diretamente a utilização do orçamento, pois, se não ficar claro para os gestores o que deve ser feito, resolvido e decidido no planejamento estratégico, como poderá o orçamento se constituir em uma ferramenta capaz de auxiliar no

direcionamento da organização ao alcance dos objetivos estratégicos? Portanto, o desempenho da organização poderá ser significativamente prejudicado.

2.2. Funções do orçamento

Van der Stede (2001) menciona que o orçamento é um subconjunto de um completo sistema de controle organizacional, o que reforça a necessidade de uma visão abrangente e que, portanto, o orçamento não deve ser elaborado e analisado isoladamente. Nesse sentido, o orçamento subordina-se ao planejamento estratégico estabelecido pela entidade. Uma vez inserido o orçamento no âmbito do planejamento é importante entendê-lo no processo, ou seja, qual o papel, grau de importância e forma que os gestores desejam dar e qual a extensão do processo. Corresponde a definir os papéis do planejamento estratégico e do orçamento dentro da visão de uma entidade em particular. Contudo, cumpre destacar que as funções e o grau de importância a serem atribuídas ao orçamento são definições que não se limitam ao discurso ou intenção dos gestores, mas sim pelos recursos e condições existentes que foram efetivamente disponibilizadas para a sua consecução e dos usos e funções que efetivamente o orçamento assumiu na organização.

Covaleski *et al.* (2003) mencionam que o orçamento pode ser usado para vários propósitos, incluindo planejamento, coordenação e organização de atividades, alocação de recursos, motivação de funcionários e expressar a conformidade com as normas sociais. Hansen e Van der Stede (2004) especificam que o orçamento pode cumprir com as seguintes funções na empresa: plano operacional, avaliação de desempenho (corroborados por Hopwood, 1972 e Murphy, 2000), comunicação de objetivos e formação de estratégias.

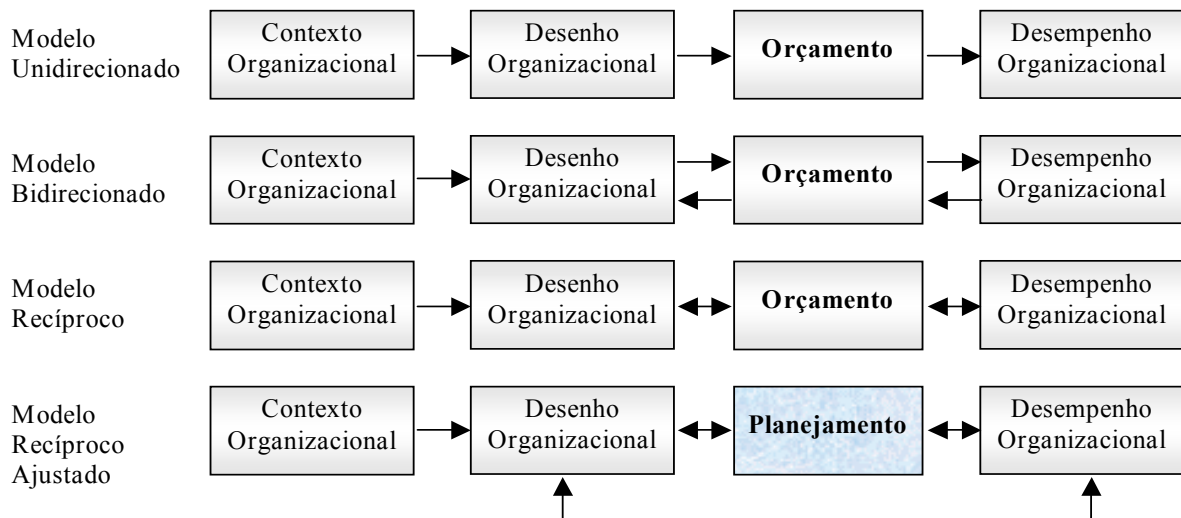
2.3. Contexto conceitual para tratar o tema

Uma fonte conceitual para identificar os elementos do orçamento é algo fundamental para este trabalho. Para tanto, foi utilizado como ponto de partida o trabalho de Luft e Shields (2003). Esse trabalho apresenta inúmeras abordagens para classificação dos artigos publicados sobre contabilidade gerencial levando em conta diferentes formas de atributos. Dentre os atributos, podem ser citados, orçamento como informação, orçamento em termos de controle individual do desempenho, orçamento em termos de contexto histórico.

Shields e Shields (1998) posteriormente corroborados por Covaleski *et al.* (2003, p. 4) revisaram os estudos de orçamento sob as perspectivas econômica, psicológica e sociológica; procurando complementar e consolidar o conhecimento. A principal conclusão desses autores foi a de que as três perspectivas são comumente apresentadas de maneira isolada, dadas as suas diferentes naturezas. Como consequência, os estudos apresentam focos e pressupostos diferentes, ou seja, as teorias que podem proporcionar o construto necessário para o tratamento do tema não são apresentadas de maneira integrada. Entretanto, apesar de terem origens, focos e pressupostos diferentes, elas podem ser igualmente necessárias, relacionadas em diferentes momentos e diferentes perspectivas de estruturação do processo.

A **perspectiva econômica** estuda o valor das práticas orçamentárias para acionistas e empregados fundamentada na teoria da agência, sob a premissa da racionalidade econômica. Os esforços para desenvolver trabalhos voltados para o aperfeiçoamento de modelos e otimização de resultados são claramente enquadrados nesta abordagem. A **perspectiva psicológica** estuda os efeitos das práticas orçamentárias nos indivíduos, bem como o impacto do comportamento humano nas mesmas. Fundamenta-se na relação precípua entre o superior e seus subordinados, sob a premissa da racionalidade limitada. A **perspectiva sociológica** estuda a prática orçamentária em um contexto social de troca e barganha de poder, predominantemente, sob as premissas das teorias da contingência, da configuração e institucional. Alguns temas compreendem a competição e colaboração entre os indivíduos e grupos, bem como o efeito do ambiente nas práticas orçamentárias.

Figura 1: Modelo Organizacional



Fonte: Covaleski *et al.*, 2003 (adaptado)

Covaleski *et al.* (2003), discutiram os principais modelos que podem ser encontrados nas abordagens econômica, psicológica e sociológica. Em termos de relacionamento, esses modelos podem ser muito distintos, conforme demonstrado na figura 1.

Por exemplo, o modelo unidirecionado é fartamente encontrado nos construtos econômicos. Baseia-se na abordagem que o orçamento vem a afetar o desempenho organizacional e o esforço dos pesquisadores está direcionado para comprovar tal objetivo. Luft e Shields (2003, p. 229) indicam que a maior parte dos estudos em contabilidade gerencial utiliza-se de uma abordagem unidirecional, estudando-se a influência do orçamento no desempenho, mas não do desempenho no orçamento, por exemplo.

No modelo bidirecionado, o orçamento afeta e é afetado pelo desempenho da entidade sendo considerado tanto pela abordagem econômica como sociológica. Já, no modelo recíproco, o orçamento influencia e recebe influência do desempenho da organização. Para alcançar o objetivo proposto, o modelo recíproco foi ajustado e no lugar de especificar o orçamento, o processo de planejamento é que será considerado.

2.4. Elementos de análise apresentados na literatura

Hansen e Mowen (2001, p. 267) reconhecem que provavelmente não exista um sistema orçamentário ideal. Dessa forma, é natural que problemas ocorram durante o processo orçamentário, com impacto direto no desempenho da organização. Os principais problemas tratados na literatura e denominados, no presente trabalho, como sendo elementos do planejamento, são descritos no Quadro 1.

Quadro 1. Classificação dos trabalhos por abordagem

Elementos do planejamento	Autores	Abordagens Predominantes
Organização do processo	Garrison e Noreen, 2000; Neely et al, 2001	Econômica
Sistemas de informação	Chapman, 1997; Yuen, 2004; Davila e Wouters, 2005	
Indicadores de desempenho	Kaplan e Norton, 1996.	
Participação	Hopwood, 1972; Kenis, 1979; Brownell, 1982; Birnberg <i>et al.</i> , 1983; Chenhall, 1986; Young, 1985, Shields e Shields, 1998	Econômica/ Psicológica
Reservas orçamentárias	Onsi, 1973; Dunk e Nouri, 1998; Otley, 1985; Merchant, 1985; Davila e Wouters, 2005; Van der Stede, 2000; Lukka, 1998.	
Avaliação de desempenho	Yuen, 2004; Davila e Wouters, 2003.	
“A força do passado”	Haynes e Cron, 1998, Burrows e Syme, 2000.	Psicológica
Comportamento disfuncional	Hofstede, 1967; Onsi, 1973; Lukka, 1988; Hansen e Mowen, 2001	
Grau de realidade	Welsch et al, 1988; Van der Stede, 2001; Merchant, 1985; Hansen e Mowen, 2001; Yuen, 2004	Sociológica/ Psicológica
Rigidez/flexibilidade	Welsch et al, 1988; Glautier E Underdown, 1986; Neely <i>et al.</i> , 2001; Bititci e Turner, 2000.	

Em alguns casos os problemas relacionados aos elementos podem aparentar semelhanças, mas não são idênticos, ou seja, em alguns casos podem ser identificados aspectos que são encontrados em mais de um elemento. Por exemplo, o *grau de realidade* de um instrumento gerenciado com muita rigidez pode afetar profundamente o grau de utilidade que ele possa ter; contudo, o grau de realidade não decorre apenas da *rigidez*, mas também de fatores como a disponibilidade de informações para solidificar a análise, o tempo de análise, sua complexidade, dentre outros. Em suma, alguns elementos são semelhantes e podem ter aspectos em comum, mas podem apresentar origens e implicações tão distintas que vale a pena identificá-los para que possam ser tratados de forma separada.

A seguir os problemas são detalhados por meio da apresentação de autores que discorreram sobre o tema, abrangendo ainda (i) citações gerais sobre o elemento para posicioná-lo ou caracterizá-lo e (ii) críticas feitas ao mesmo.

2.4.1. Organização do processo de planejamento e controle

O processo de planejamento e controle de uma organização requer um esforço de organização e coordenação que envolve não apenas equipamentos, mas treinamento, informações e, sobretudo, tempo para análise e decisões. Contudo, o tempo necessário nem sempre é disponibilizado, o que pode interferir tanto no seu desenvolvimento, quanto na qualidade dos produtos a serem gerados por esse processo. Buckley e Michie (2000, p. 175) reconhecem que o investimento realizado em capital humano, muitas vezes, é mais interessante e menos óbvio do que o capital físico.

Pela ótica da teoria dos contratos (Buckley e Michie, 1996, p. 171), uma estruturação interna é requerida para que uma dada estrutura de governança seja viabilizada, ou seja, o nível de estruturação e de recursos deve ser decidido e efetivamente disponibilizado para o desenvolvimento das atividades. Os investimentos e custos dessa estrutura devem ter alguma lógica aceita pela organização e, nesse sentido, uma abordagem razoável é aquela que permite o equilíbrio entre atenuar o oportunismo e proporcionar confiança, considerando uma visão de longo prazo (BUCKLEY E MICHIE, 1996, p. 175).

As decisões da organização sobre a estrutura e forma de organização do processo de planejamento, entre outros fatores, são determinantes em maior ou menor grau do tempo a ser

despendido na consecução desse processo, do qual faz parte o orçamento. E, segundo Neely et al (2001), um dos aspectos muito criticado é o tempo demandado para a elaboração. Para esse autor, o processo tende a ser inócuo pela existência de orçamentos que raramente estão focados estrategicamente e que freqüentemente são contraditórios, agregando pouco valor, especialmente quando relacionado com o custo-benefício do tempo despendido para sua elaboração. Adicionalmente o autor critica a excessiva concentração na redução de custos em detrimento da criação de valor e a elaboração de planejamentos que não refletem as estruturas de *networking* que as empresas adotam.

2.4.2. Sistema de informações

Chapman (1997), Davila e Wouters (2005) e Yuen (2004), dentre outros, destacam a relevância do sistema de informações para o processo orçamentário e destacam que ele pode afetar o desenvolvimento do planejamento da organização, e conseqüentemente, o orçamento. Isso decorre tanto pela forma como as informações históricas são disponibilizadas durante o processo, como pelos modelos desenvolvidos para a projeção dos resultados da entidade em termos de integração, formatação, detalhe e tempestividade, frente às necessidades dos usuários na elaboração do orçamento e no controle orçamentário.

Yuen (2004), corroborado por Davila e Wouters (2005), relacionam a estrutura do sistema de informações com o processo de planejamento e indicam que sistemas deficientes ou insuficientes contribuem para a existência de problemas no processo de planejamento das empresas. Larson e King (1996) se concentraram nas questões tecnológicas do sistema de informações e comentam que, embora a tecnologia da informação resolva o problema de transformar uma importante informação em uma informação rotineira, o processo de seleção e agregação invariavelmente contribui para a perda de alguma informação, visto que ele irá disponibilizar apenas as informações para as quais foi projetado. Assim, apesar de parecer um problema ligado à tecnologia, trata-se de um problema relacionado à forma como o processo de gestão está estruturado e ao nível de conhecimento sobre o negócio e os processos de gestão, os quais influenciam o desenho do sistema.

2.4.3. Indicadores de desempenho

O papel dos indicadores de desempenho consiste em direcionar as atividades a partir de uma perspectiva estratégica. Significa dizer que, no planejamento estratégico, devem ser definidos os objetivos estratégicos da organização e, a partir daí, os indicadores que serão utilizados no processo. Kaplan e Norton (1996, p. 8) mencionam que os objetivos e os indicadores de desempenho devem decorrer da visão e da estratégia da organização. Nesse sentido, dispor de vários indicadores, abrangendo elementos monetários e não monetários identificados e definidos no ciclo da revisão estratégica, contribui para que a entidade tenha direcionamento em termos de resultados a atingir (financeiros e não financeiros). Os resultados financeiros estarão refletidos no orçamento que deverá refletir a análise realizada sobre os fatores críticos de sucesso e os objetivos da organização. Dessa forma, o sistema de mensuração deverá relacionar os objetivos e os indicadores, nas várias perspectivas.

Como conseqüência, a análise do desempenho projetado a partir do orçamento gerado permite avaliar o grau de alinhamento deste com o planejamento estratégico da entidade, dotando a fase de aprovação do orçamento de uma lógica que integra o orçamento ao planejamento estratégico.

2.4.4. Avaliação de desempenho e feedback

Hopwood (1972) trouxe uma contribuição relevante ao identificar três estilos de avaliação de desempenho: (i) restrita ao orçamento: a avaliação é desfavorável quando o

resultado é inferior o orçado, independentemente de outras considerações; (ii) focado no resultado: a avaliação está relacionada à capacidade de maximizar o resultado no longo prazo; (iii) não-contábil: a informação orçamentária é vista como de importância secundária e o desempenho é avaliado por outras informações.

Kenis (1979) pesquisou alguns efeitos das metas do orçamento e encontrou confirmação empírica para associação entre participação e clareza no desempenho dos gestores. Quanto ao *feedback* dos objetivos orçamentários, segundo Yuen (2004, p. 524), a frequência dos relatórios pode facilitar os ajustes necessários nas operações fora das metas originais. Bititci e Turner (2000, p. 696), embora não incluam exclusivamente o orçamento, indicam que um sistema de mensuração de desempenho necessita ser dinâmico face às mudanças nos ambientes interno e externo, bem como atualizado e ajustado de acordo com os impactos dessas mudanças nos objetivos e nas estratégias da organização.

Subramaniam e Mia (2003) defendem que os estilos de avaliação de desempenho devem ser diferenciados de acordo com as características das unidades organizacionais. Os autores mostraram que, no caso dos gerentes de marketing, por exemplo, pela necessidade de inovação, há uma preferência por um estilo de avaliação de desempenho mais flexível, com menor ênfase na avaliação baseada no orçamento. A utilização do orçamento flexível pode auxiliar a eliminar uma boa parte dos problemas relacionados com a análise das variações orçamentárias, embora não seja uma prática muito adotada pelas empresas (Ahmad *et al*, 2003). Outro fator importante é a classificação dos gastos em fixos e variáveis, facilitando a análise das variações (Davila e Wouters, 2003). Para que isso seja possível, é necessária a existência de um sistema de informações apoiando o processo, o que é corroborado por Yuen (2004).

2.4.5. Grau de participação no processo de planejamento

Para Shields e Shields (1998) o processo orçamentário participativo é aquele em que o gestor é envolvido na elaboração e tem influência na definição do seu próprio orçamento. Consideram que a participação existe para (i) compartilhar informações entre superior e subordinado, (ii) coordenar interdependências e (iii) motivar e promover atitudes, inclusive para reduzir a tendência de criar reservas. A crítica de Neely *et al* (2001), neste aspecto, é que o orçamento fortalece o comando e o controle vertical, em detrimento da comunicação e da participação dos gestores.

O tema foi pesquisado por vários autores, dentre os quais destacam-se Hopwood (1972), Brownell (1982), Chenhall (1986), Young (1985), Birnberg *et al* (1983) e Shields e Shields (1998). Conceitualmente, o processo de planejamento pode ser estruturado a partir de uma perspectiva *top down*, ou seja, definido ou dimensionado a partir das decisões do topo da pirâmide, ou *bottom up*, ou seja, proposto pelas áreas, mas avaliados e decididos pela alta administração. Em ambos os casos, a alta administração decide, aprovando, ajustando ou rejeitando a proposta recebida. Muito provavelmente, tais intervenções são inevitáveis, podendo ser negociadas a intensidade e o momento em que ocorram. Ao tratar a ausência de participação e a conseqüente imposição das metas percebe-se um dos extremos e a perspectiva do participante aprovar suas próprias metas se constituem em outro extremo. Por outro lado, a orientação para o processo não deixa de ser importante e Marginson e Ogden (2005, p. 436) mencionam que os gestores apreciam o senso de direção dado pela alta administração por meio de especificações detalhadas dos alvos a atingir.

Chong e Chong (2002) testaram, dentre outras, a hipótese do relacionamento entre participação no orçamento e o comprometimento organizacional e concluíram que estas duas variáveis são correlacionadas. Wentzel (2002), por sua vez, identificou uma relação entre a percepção de justiça do processo orçamentário e o comprometimento organizacional, ao incentivar o envolvimento dos colaboradores, durante cortes orçamentários, como sendo

essencial para a manutenção do desempenho.

A participação é um ponto importante para desenvolver um forte contexto cooperativo, constituindo-se em um meio para criar um gerenciamento construtivo dos conflitos orçamentários (ETHERINGTON e TJSVOLD, 1998, p. 147). Isso implica em admitir a existência dos conflitos orçamentários, os quais podem ser gerenciados num contexto cooperativo, facilitando as discussões de visões opostas de forma produtiva, visando a obter a adesão ao orçamento (ETHERINGTON e TJSVOLD, 1998, p.147).

Yuen (2004, p. 525) menciona que, muitas vezes, a alta administração orienta os gestores de áreas para trabalhar nas metas orçamentárias, mas não querem que tais gestores saibam do racional que está por trás de muitas das decisões. Como consequência, os gestores perdem a direção e percebem um ambiente de incerteza. Merchant (1985), corroborado por Yuen (2004), relacionou com a forma de elaboração e execução do orçamento a constituição de reservas orçamentárias e concluiu que essas variáveis exercem um impacto significativo sobre as atitudes, o comportamento e o desempenho dos gestores. Os trabalhos realizados por Merchant (1985) e Yuen (2004) vão ao encontro da conclusão de Onsi (1973) de que há relacionamento positivo entre a necessidade dos gestores em criar reservas e um sistema orçamentário autoritário e com alta tensão na determinação das metas orçamentárias. O estudo de Fisher *et al.* (2002) conclui que é importante a forma como o processo de negociação se encerra, em virtude das possíveis seqüelas de um processo conduzido de forma impositiva.

2.4.6. Constituição de reservas orçamentárias

A reserva orçamentária pode ser definida como sendo a subestimação intencional, no processo orçamentário, de receitas e/ou capacidades produtivas e/ou a superestimação dos custos e despesas (DUNK e NOURI, 1998). Dessa forma, não são consideradas para os propósitos do presente estudo as reservas orçamentárias destacadas por Van der Stede (2000), Lukka (1988) e Davila e Wouters (2005, p. 590) que identificaram que as reservas orçamentárias podem também ter consequências positivas, conforme trabalho clássico de Cyert e March (1992), especificamente em situações que as organizações desejam focar mais aspectos de longo prazo do que de curto e em ambientes de grande incerteza.

Davila e Wouters (2005, p. 589) reconhecem que a propensão em constituir reservas pode decorrer da: (i) ênfase no orçamento em termos de evidenciação de desempenho, (ii) forma de condução do orçamento participativo, (iii) assimetria informacional, e (iv) incerteza quanto às informações disponíveis para o planejamento.

Nas variáveis apresentadas por Davila e Wouters (2005), fica evidente que a forma de determinação dos objetivos e metas que serão utilizados na avaliação de desempenho dos gestores pode contribuir para a constituição de reservas orçamentárias, na medida em que o gestor, na hipótese de possuir mais informações que seu superior, e sabedor de que não há diálogo na determinação das metas, procurará conseguir uma “folga” tanto na fase de elaboração do orçamento, antecipando-se aos cortes, quanto na avaliação de desempenho, uma vez que a “folga” poderá contribuir para que a sua avaliação seja considerada adequada.

2.4.7. Grau da “força do passado”

O uso dos dados históricos na elaboração dos orçamentos é uma prática corrente. Do ponto de vista econômico, usar dados anteriores para projetar valores futuros é uma forma rápida e menos onerosa de elaborar o orçamento, reduzindo o custo e o tempo de pesquisa.

Do ponto de vista sociológico, a força dos dados históricos pode ser explicada pelo alto grau de resistência às mudanças consoante estudos feitos por Grandlund (2001) e Hansen *et. al* (2003). Consiste em ter a informação contábil como uma limitação do planejamento futuro. Isso pode ocorrer quando os gestores não conseguem assumir metas futuras desassociadas do passado. Nesse sentido, as informações históricas da contabilidade

gerencial, no lugar de ser um benefício proporcionando entendimento do que ocorreu no passado e servir de ponto de partida para o futuro, elas podem se tornar um fator limitador.

Do ponto de vista psicológico, recorre-se a Bazerman (2004, p. 10) para quem as “pessoas fazem avaliações partindo de um valor inicial e ajustando-o até produzir uma decisão final. O valor inicial, ou *âncora*, pode ser sugerido a partir de antecedentes históricos”. Este fenômeno é descrito na literatura de contabilidade como fixação em dados. Ainda em Bazerman (2004, p.35) os ajustes que os indivíduos fazem e que se afastam das âncoras podem não ser suficientes para anular os efeitos, o que pode explicar porque quando os orçamentos são feitos a partir dos dados históricos, são fortemente influenciados pela diretriz do passado.

2.4.8.Grau de rigidez/flexibilidade

Apesar de não existir unanimidade na aceitação da necessidade de revisão do orçamento, o momento de sua ocorrência, o foco de atenção e os envolvidos nessa revisão podem variar substancialmente entre as empresas. Isso implica que o orçamento deve ser revisto, em alguma instância ou momento, o que se fundamenta em um dos princípios de planejamento que advoga que o orçamento deve estar adaptado às circunstâncias (WELSCH, 1988: 51). Glautier e Underdown (1986, p.563) destacam que o orçamento deve ser visto como um guia para ação futura, em vez de um rígido plano que deve ser seguido a despeito das mudanças de cenário. Para os autores, a flexibilidade é necessária para que o controle orçamentário seja efetivo e que os gerentes sejam avaliados pelo que eles tenham controle.

Neely et al (2001) considera que orçamentos restringem responsabilidade e, com frequência se constituem em barreiras para mudanças. Para o autor existem evidências de que os orçamentos são atualizados tão raramente que deixam de ter relevância para a gestão.

2.4.9.Grau de realidade das metas consideradas

Van der Stede (2001) cita Merchant (1986) sobre a filosofia de controle da empresa que pode ser entendida a partir de macro-construtos e argumenta que um desses construtos é o nível de exigência do sistema de controle. Tanto Hansen e Mowen (2001, p.267) como Welsch *et al* (1988, 53) tratam o tema levando em conta que o grau de realidade percebida pelos gestores, no que se refere a atingir suas metas, é fundamental para o adequado andamento do sistema.

A crítica de Neely *et al* (2001) em relação ao grau de realidade é específica e diz respeito às premissas consideradas que, em sua opinião, não são sustentáveis e decorrem de meras opiniões, comprometendo, como decorrência, toda a perspectiva de realidade de possibilidade de ocorrência dos planos. Quanto mais difícil for percebida a meta a ser atingida, maior a propensão em desenvolver reservas orçamentárias (YUEN, 2004, p. 521). A falta de um entendimento adequado do papel do orçamento pode levar a organização a mantê-lo sem alterações mesmo que tenham ocorrido grandes alterações no cenário projetado.

2.4.10.Comportamento disfuncional

Hansen e Mowen (2005, 299) definem comportamento disfuncional como o comportamento individual que está em conflito com as metas da organização. Também pode ser apresentado como “ações diferentes do que se espera”. O orçamento é a coluna mestra da contabilidade gerencial e está longe de ser perfeito. Alguns problemas verificados, sendo englobados em dois grupos: (i) encorajamento à visão míope e (ii) jogos disfuncionais (HOFSTEDE, 1967; ONSI, 1973; MERCHANT, 1985; LUKKA, 1988).

Alguns autores consideram a constituição da reserva orçamentária como sendo um problema de comportamento disfuncional. Dentre eles, Webb (2002) menciona que,

coletivamente os estudos sugerem que “quando os orçamentos desempenham um papel integral na avaliação do gerente, outros fatores do ambiente orçamentário limitam a extensão de como os gerentes criam reservas orçamentárias”.

As causas do comportamento disfuncional podem ser várias e Jensen (2003) argumenta que o uso dos orçamentos para definir remuneração destrói valor e que os orçamentos estimulam comportamentos disfuncionais na definição das metas orçamentárias. O autor, embora admita a existência do orçamento para planejamento, advoga o fim do uso do orçamento para o sistema de recompensa de executivos.

Garrison e Noreen (2000, p. 384) mencionam que os orçamentos têm sido utilizados com uma ênfase negativa o que implica em um ambiente de hostilidade, tensão, desconfiança. Isso ocorre quando as empresas utilizam o processo para pressionar os empregados e identificar culpados pelos problemas, em vez de usá-los para cooperação e produtividade. Os autores asseveram que o orçamento deva ser utilizado como um instrumento positivo para auxiliar no estabelecimento dos objetivos, na mensuração dos resultados operacionais e na identificação das áreas que necessitam de maiores atenções gerenciais.

Etherington e Tjosvold (1998, p.143) destacam que os pesquisadores têm notado que os orçamentos criam conseqüências indesejáveis, as quais afetam a produtividade e os relacionamentos, podendo levar à desunião dos grupos dentro da organização. O foco do trabalho desses autores é a forma como são discutidos os objetivos orçamentários.

Desenvolver um forte contexto cooperativo é um caminho importante para criar um gerenciamento construtivo dos conflitos orçamentários. (Etherington e Tjosvold, 1998, p.147). Assim há que se admitir a existência dos conflitos orçamentários e gerenciá-los num contexto cooperativo, facilitando as discussões de visões opostas, de forma produtiva de modo a obter a adesão ao orçamento. (Etherington e Tjosvold, 1998, p.147)

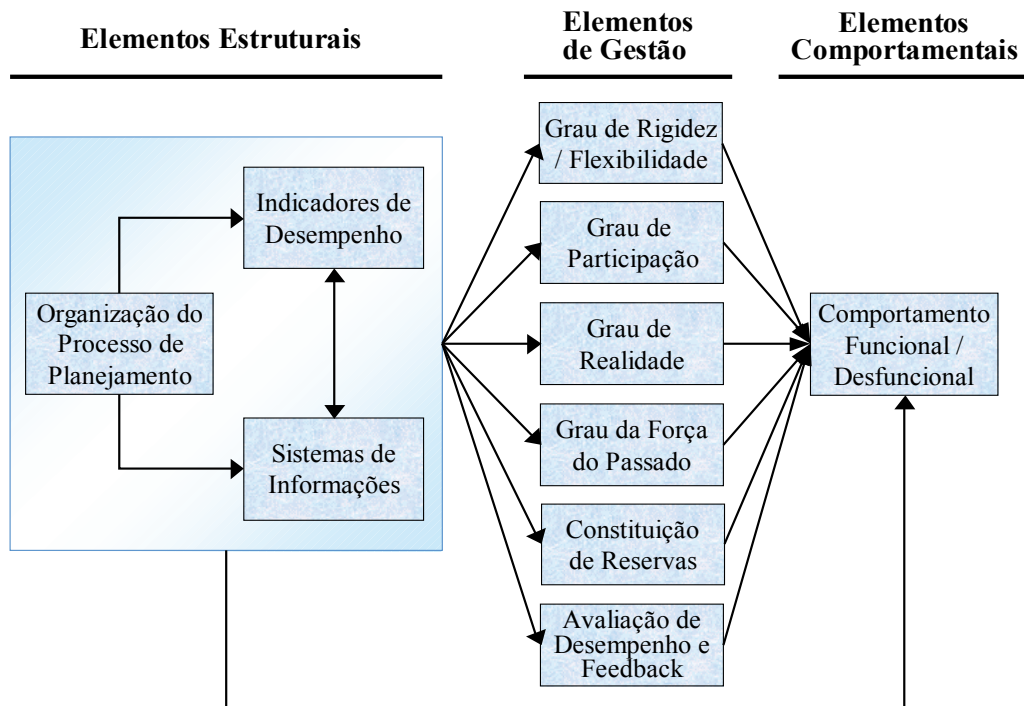
Etherington e Tjosvold (1998) tratam os conflitos presentes na utilização do orçamento nas empresas cuidando da questão dos objetivos cooperativos que consideram que tais objetivos proporcionam condições de usar os conflitos para atingir as metas, fortalecendo o relacionamento e construindo o compromisso no processo de orçamento.

Chen (2003) trata o papel da cooperação entre as divisões de uma entidade no processo de orçamento, sendo necessária para que as unidades possam compartilhar informações e proporcionar o benefício para a empresa como um todo.

3. Relacionamento Dinâmico entre os Elementos do Processo de Planejamento

A partir da análise dos elementos tratados na literatura de forma isolada e explicitados na seção anterior do presente trabalho, foi percebido que os elementos apresentam algumas características que permitem classificá-los em: (i) estruturais, (ii) de gestão e (iii) comportamentais. Os elementos **estruturais** são aqueles que decorrem da estrutura do próprio processo de gestão da entidade, em termos dos recursos que efetivamente são disponibilizados para consecução do processo. Os elementos **de gestão** são aqueles que decorrem do estilo e da política interna de gestão da entidade, ou seja, da maneira pela qual a entidade é gerenciada e, naturalmente, possui uma dimensão contingencial, podendo assumir formas distintas dependendo da entidade. Por fim, os elementos **comportamentais** são aqueles que, sob a ótica do comportamento dos indivíduos e dos grupos de indivíduos, abrangem as atitudes e ações que podem ser consideradas adequadas ou não no contexto da organização e em relação aos objetivos do processo de planejamento. A figura 2 apresenta a classificação dos elementos e, também, os relacionamentos e interdependências entre eles que serão discutidos na seqüência.

Figura 2: Relacionamento Dinâmico entre os Elementos



Essa classificação é particularmente útil para fins da análise das interdependências entre os dez elementos a qual se apresenta a seguir.

3.1. Elementos Estruturais

A organização do processo de planejamento é o ponto de partida para toda a seqüência e deve proporcionar a estrutura e organização necessária para todo o processo, de forma que ele afeta os demais elementos. A partir da revisão, observou-se que a inexistência do planejamento estratégico gera distorções, na medida em que o orçamento terá uma função diferente daquela para a qual se destina. O mesmo pode acontecer na medida em que o orçamento seja elaborado sem estar alinhado com o planejamento estratégico, o que pode decorrer inclusive da ausência de indicadores que representem as estratégias da entidade e com os quais possam ser comparados os indicadores obtidos a partir das demonstrações projetadas após a elaboração do orçamento.

Nesse sentido, esse elemento está diretamente relacionado com a fixação de indicadores de desempenho e com a estruturação do sistema de informações (abrangendo inclusive a qualidade das informações para o processo). Estes, por sua vez, afetam diretamente a avaliação de desempenho e podem promover a dependência de dados históricos pela ausência de indicadores e metas alinhados com o direcionamento estratégico e/ou de instrumentos e ferramentas para projeção de dados físicos e financeiros.

Em relação ao sistema de informação, cumpre ainda destacar ainda, que a forma como ele é estruturado pode, por exemplo, privilegiar a fase de elaboração do orçamento, mas dificultar a fase de controle orçamentário (ou o inverso). Já em relação aos indicadores, as deficiências de representação dos indicadores em relação às metas e diretrizes estratégicas, ou ainda, as deficiências na forma de mensuração desses indicadores podem resultar em um orçamento adequado em relação aos indicadores mas inadequado em relação ao planejamento estratégico, ou ainda, resultar na dispersão dos esforços organizacionais.

Na organização do processo de planejamento, cabe ainda, avaliar se os participantes estão devidamente orientados (papéis e responsabilidades definidos), preparados (técnica e conceitualmente), organizados (agenda do processo, com a definição dos prazos) e dotados

dos recursos necessários (materiais, humanos etc.). Os efeitos da não organização podem afetar particularmente o nível de envolvimento, gerar conflitos entre os participantes, afetando portanto o nível de participação, bem como o nível de esforço e tempo despendido.

3.2. Elementos de Gestão

Em relação ao grau de rigidez ou de flexibilidade, se as metas do orçamento não se alteram, mesmo quando o ambiente se altera de forma a inviabilizar o alcance dessas metas, no limite, o orçamento pode perder sua relevância na gestão, principalmente em empresas que atuam em ambientes muito dinâmicos. O entendimento da relevância das mudanças do cenário da organização é vital para a gestão do processo de maneira saudável. Adicionalmente, a entidade pode assumir alternativamente uma postura extremamente rígida (todas as linhas do orçamento devem ser atingidas) ou extremamente flexível (o foco é o resultado final almejado, independente das variações nos componentes do mesmo).

Diante da forma como o orçamento é gerenciado nesse aspecto, a avaliação de desempenho será afetada, bem como os demais elementos do processo de planejamento. Os participantes naturalmente irão buscar algum nível de alinhamento entre suas ações com as formas pelas quais serão cobrados. Nesse sentido, por exemplo, a constituição de reservas pode ser uma saída eficaz diante de incertezas em relação ao ambiente, bem como para evitar desvios desfavoráveis. Assim, em algum momento deve existir uma decisão em termos do nível de rigidez (ou flexibilidade) que é desejado para o processo.

Quanto ao nível de participação, os extremos são um processo de planejamento *top down* ou *bottom up*, contudo a participação não deve ser entendida como dicotômica (ausente ou presente), mas em termos da intensidade em que os gestores participam e influenciam o processo. Dessa forma, quanto maior a percepção dos gestores em relação à fixação de metas difíceis de serem atingidas e aos cortes orçamentários por parte da alta administração, maior a propensão para a prática de constituir reservas orçamentárias. Assim, o grau de participação está diretamente relacionado com o grau de realidade das metas consideradas e, conseqüentemente, com a avaliação de desempenho. Esses elementos, por sua vez, também podem contribuir para a constituição de reservas, na medida em que o gestor pode criar “folgas”, antecipando-se aos cortes ou para obter uma avaliação favorável.

Uma das seqüelas de um processo impositivo, sem espaço para negociações, é o baixo grau de realismo do próprio orçamento, o que pode prejudicar significativamente a possibilidade de concretização dos planos e do direcionamento estratégico.

A dependência de dados históricos para elaboração do orçamento é algo inerente ao processo, uma vez que um ponto de partida é sempre requerido e, entender como se chegou nesse ponto, entre outros benefícios, permite formular planos para se alcançar um estado futuro desejado. Contudo, a intensidade no uso de dados históricos pode se tornar um efeito limitador, na medida em que o cenário futuro mais provável seja completamente diferente do cenário passado refletido nos dados históricos. As origens dessa intensidade podem estar tanto na ausência de ferramenta sistêmica que suporte a aplicação de modelos de projeção mais adequados, quanto na falta de preparação dos participantes para o desenvolvimento desses modelos ou na obtenção e manipulação de dados. A força do passado tem um componente negativo quando os dados históricos são utilizados de forma disfuncional, ou seja, deveriam ser utilizados apenas como um guia, uma “âncora” a partir da qual os dados seriam ajustados para refletir o resultado futuro das decisões presentes incorporadas nos planos da entidade.

A constituição de reservas, como observado, pode constituir em um instrumento legítimo de mecanismo de segurança contra incertezas em relação ao ambiente e ao cenário futuro, mas pode também ser conseqüência de uma ênfase no orçamento como instrumento de avaliação de desempenho, como um mecanismo de proteção dos participantes do processo de planejamento em função dos elementos já tratados, como grau de rigidez, grau de

participação, grau de realidade das metas e a força do passado. A questão relevante, portanto, é a entidade avaliar até que ponto a forma como o processo de planejamento foi estruturado e como ele está sendo conduzido e gerenciado fortalece a constituição de reservas orçamentárias, quais efeitos são favoráveis (desejados), quais são desfavoráveis (indesejados) visando o seu ajustamento. Adicionalmente, uma política de análise das variações pode se constituir tanto em mecanismo de detecção, quanto em instrumento para minimizar os efeitos indesejáveis, na medida em que o controle orçamentário seja efetivamente realizado.

Por fim, como destacado, a avaliação de desempenho está relacionada a todos os demais elementos, uma vez que o estilo de avaliação também pode agravar ou intensificar os efeitos indesejáveis do orçamento. O *feedback* orçamentário para fins de avaliação de desempenho, dependendo de como é realizado, por exemplo de maneira construtiva, objetiva e imparcial; pode gerar um efeito motivador para a construção de estimativas mais confiáveis, contribuindo para a redução das reservas orçamentárias.

3.3. Elementos Comportamentais

De acordo com o já exposto na revisão da literatura, sempre que um indivíduo se comporta diferentemente do que dele se espera, tem-se um comportamento disfuncional. Portanto, o ponto relevante é que todos os demais elementos tratados podem conduzir a comportamentos funcionais e/ou disfuncionais, dependendo da forma como o processo é estruturado, conduzido e gerenciado. Por exemplo, o top down, o uso de reservas, o grau de rigidez/flexibilidade, o uso de dados históricos etc. podem tanto produzir efeitos positivos para o processo, bem como gerar comportamentos funcionais, quanto o inverso. Outro exemplo é quando a avaliação de desempenho é restrita ao orçamento e, dependendo da forma como o feedback orçamentário é realizado, comportamentos disfuncionais podem surgir no sentido de garantir certo nível de remuneração variável aos administradores.

Em complemento, quando o orçamento é utilizado de forma negativa, criando conflitos, desconfiança, tensões e hostilidade entre os participantes do processo de planejamento, os efeitos comportamentais decorrentes podem agravar os comportamentos disfuncionais indesejados. Nesse sentido, a participação, por exemplo, permite desenvolver um contexto cooperativo e se constitui em um instrumento para gerenciar os conflitos orçamentários e obter a adesão ao orçamento.

4. Comentários Finais

Este trabalho não pretendeu desenvolver um modelo completo com todas as variáveis possíveis, mas uma proposta inicial de abordagem integrada que possa ser operacionalmente utilizável para as organizações desenvolverem a sensibilidade e o entendimento do “todo” e não apenas de alguns dos aspectos do processo. A referida abordagem pode se tornar mais completa na medida em que cada elemento seja estruturado em componentes para que variáveis adicionais possam ser incluídas, o que depende de pesquisas futuras.

Nesse sentido, o trabalho respondeu a questão de pesquisa ao demonstrar que os elementos constantes do relacionamento dinâmico que ocorre durante o processo de planejamento, podem ser integrados em três elementos: (i) estruturais; (ii) de gestão; e (iii) comportamentais.

Os possíveis benefícios de uma visão integrada na análise e gestão do processo de planejamento como um todo, o qual inclui o orçamento, são: (i) entendimento das decisões necessárias para estruturar ou ajustar o processo de planejamento, inclusive decisões sobre o nível de investimento; e (ii) condições para refletir sobre o momento mais adequado para o processo decisório e para perceber antecipadamente efeitos indesejáveis e buscar sua eliminação ou minimização.

Algumas ações são requeridas para que a abordagem tenha a utilidade esperada: (i) decomposição dos elementos e detalhamento de sua interação por meio de uma análise empírica, indutiva, nas organizações; e (ii) desenvolvimento de pesquisas empíricas para comprovação e especificação, visando evidenciar aspectos relevantes que poderão contribuir para um aumento do conhecimento sobre o tema, permitindo que este seja tratado de maneira menos indutiva do que a maneira oferecida neste trabalho. Estudos posteriores podem operacionalizar essas discussões empiricamente no intuito de testar e aperfeiçoar o modelo teórico proposto.

5. Referências

- AHMAD, N. N. N.; SULAIMAN, M.; ALWI, N. M. Are budgets usefull?: A survey of Malaysian companies. *Managerial Auditing Journal*. 18/9, p 717-724, 2003.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de controle gerencial*. S.P.: Atlas, 2002.
- BAZERMAN, M.H. *Processo Decisório: para cursos de administração e economia*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BERTALANFFY, Ludwig von. *Teoria geral dos sistemas*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1977.
- BIRNBERG, J.G.; TUROPOLEC, L.; YOUNG, S. M. The Organizational Context of Accounting. *Accounting, Organizations and Society*. v.8, issue 2-3, p-111-129, 1983.
- BITITCI, U.S.; TURNER, T. Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations e Production Management*, v.20, n.6, p.692-704, 2000.
- BROWNELL, P. The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation and organizational effectiveness. *Journal of Accounting Research*, vol. 20, n.1, Spring, p 12-27, 1982.
- BURROWS, G.; SYME, B. Z. Zero-base budgeting: origins and pioneers. *Journal of Accounting, Finance and Business Studies*. v. 36, issue 2, p. 226-241, June 2000
- BUCKLEY, P. J.; MICHIE, J. *Firms organizations and contracts*, Oxford University Press, 1996
- CHAPMAN, C.S. Reflections on a contingent view of accounting, *Accounting, Organization and Society*, vol.22, 2, p.189-205, 1997.
- CHEN, Q. Cooperation in the budgeting process. *Journal of Accounting Research*, vol.41, 5, p.775-796, December 2003.
- CHENHALL, R.H. Authoritarianism and participative budgeting: a Dyadic analysis. *The Accounting Review*, vol.61, 2, April p.262-272, 1986.
- _____ ; LANGFIELD-SMITH, K. The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, v. 23, n. 5, p. 243-264, 1998.
- CHONG, V.K.; CHONG, K.M. Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: a structural equation modeling approach. *Behavioral Research In Accounting*, v.14, p.65-86, 2002
- CHOW, C. W.; COOPER, J. C.; HADDAD, K. The effects of pay schemes and ratchets on budgetary slack and performance: a multiperiod experiment. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16, n. 1 p. 47-60, 1991.
- COVALESKI, M.A.; EVANS III, J.H.; LUFT, J.L.; SHIELDS, M.D. Budgeting Research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management Accounting Research*, vol.15, p.3-49, 2003.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. *A behavioral theory of the firm*. Massachusetts: Prentice-hall Inc., 1992.
- DAVILA, A.; WOUTERS, M. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organization and Society*, vol.30, p.587-608, 2005.
- _____ ; FOSTER, G. Management accounting systems adoption decisions: evidence

- and performance implications from early-stage/startup companies. *The Accounting Review*, 80 no 4, p1039-1068, 2005
- DUNK, A.; NOURI, H. Antecedents of budgetary slack: a literature review and synthesis, *Journal of Accounting Literature*, vol.17, p.72-96, 1998.
- ETHERINGTON, L.; TJOSVOLD, D. Managing budget conflicts: contribution of goal interdependence and interaction. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol.15, 2, 142-151, jun 1998.
- FISHER, J.; FREDERICKSON, J.R.; PEFFER, S. A. The effect of information asymmetry on negotiated budgets: an empirical investigation. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 27, p. 27-43, 2002.
- FREZATTI, F. *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. 4a. ed. São Paulo: Atlas, 2007
- GARRISON, R.; NOREEN, E. *Managerial Accounting*. McGraw-Hill, 2000.
- GLAUTIER, M.W.; UNDERDOWN, B. *Accounting Theory and Practice*. London: Pitman, 1986.
- GRANDLUND, M. Towards explaining stability in and around management accounting systems. *Management Accounting Research* 12, p. 141-166, 2001.
- HANSEN, D.R.; MOWEN, M. M. *Gestão de Custos*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- HANSEN, S. C.; OTLEY, D.T.; VAN DER STEDE, W. A. Practice development in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of management accounting research*, vol.5, p.95-116, 2003
- _____; VAN DER STEDE, W. A., Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, vol. 15, p.415-439, 2004
- HAYES, R.B.; CRON, W.R. Changes in task uncertainty induced by zero-base budgeting: using the thompson and hirst models to predict dysfunctional behaviour. *Abacus*, vol.24, no. 2, p.145-161, 1988.
- HERATH e INDRANI: *Budgeting as a competitive advantage: evidence from Sri Lanka*. *Journal of American Academy of Business*. p. 79-91, v. 11, n 1, 2007,
- HOFSTEDE, G. *The game of budget control*. Assen, Van Gorcum, 1967.
- HOPWOOD, A., An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, v.10, p.156-182, 1972.
- HOPE, J.; FRASER, R. Who needs budgets? *Harvard Business Review*, p. 108-115, Feb, 2003.
- JENSEN, M.C. Paying people to lie: the truth about the budgeting process. *European Financial Management*, vol. 9, p.379-406, 2003.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KENIS, I. Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *The Accounting Review*, vol. LIV, 4, October 1979
- LARSON, E.W.; KING, J.B. The systemic distortion of information: an ongoing challenge to management. *Organizational Dynamics*, vol. 24, n. 3, p. 49-61, Winter, 1996.
- LUFT, J.; SHIELDS, M. Mapping management accounting graphics and guidelines, *Accounting, Organization and Society*, 28, p 169-249, 2003.
- LUKKA, K. Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organization and Society*, vol.13, 3, p.281-301, 1988.
- MARGINSON, D.; OGDEN, S. Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. *Accounting, Organizations and Society*, vol.30, p.435-456, 2005.
- MERCHANT, K. A. The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *The Accounting Review*, v. 56, n. 4, p. 813-829, Oct., 1981

- _____ Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, vol.10, 2, p.201-210, 1985.
- MURPHY, K. Performance standards in incentive contracts. *Journal of Accounting and Economics*, vol.30, p.245-278, 2000.
- NEELY, A.; SUTCLIFF, M.R.; HEYNS, H.R. *Driving value through strategic planning and budgeting*. New York: Accenture, 2001.
- _____ (org.) *Business Performance measurement: theory and practice*. Cambridge University Press: 2002.
- ONSI, M. Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The accounting Review*, vol.48, 3, p.535-548, 1973.
- OTLEY, D.T. The accuracy of budgetary estimates: some statistical evidence. *Journal of Business Finance & Accounting* 12(3), p.415-428, Autumn, 1985.
- SHIELDS, J.F.; SHIELDS, M.D. Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organization and Society*, vol.23, 1, p.49-76, 1998.
- STEINER, G.A. *Strategic planning : what every manager must know*. N.Y.: Free Press, 1979.
- SUBRAMANIAM, N.; MIA, L. A note on work-related values, budget emphasis and managers' organizational commitment. *Management Accounting Research*, vol.14 p.389-408, 2003.
- 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*, vol. 25, p.609-622, 2000.
- _____ Measuring tight budgetary control. *Management Accounting Research*, vol.12, p.119-137, 2001
- WEBB, R.A. The impact of reputation and variance investigations on the creation of budget slack. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, p.361-378, 2002.
- WELSCH, G.A.; HILTON, R.W.; GORDON, P.N. *Budgeting: profit planning and control*. 5a. ed.. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.
- WENTZEL, K. The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting. *Behavioral Research In Accounting*, v. 14, p. 247-271, 2002.
- YOUNG, S.M. Participative budgeting: the effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *The Accounting Review*, vol. 23, n. 2, Autumn 1985.
- YUEN, D.C.Y. Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack. *Managerial Auditing Journal*, vol.19, 4, p.517-532, 2004.