

# Funções de Avaliação de Desempenho e Forecasting e o Valor Percebido com o Orçamento

Daniel Magalhães Mucci<sup>1</sup> , Franciele Beck<sup>2</sup> , Fábio Frezatti<sup>1</sup> 

<sup>1</sup>Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.

<sup>2</sup>Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina, Blumenau, Brasil.



<sup>1</sup>danielmucci@gmail.com

<sup>2</sup>fbeck@furb.br

<sup>3</sup>frezatti@usp.br

## Editado por:

Diane Rossi Maximiano Reina

## Resumo

**Objetivo:** Investigar a associação entre as funções de avaliação de desempenho e de *forecasting* e o valor percebido pelos gestores com o orçamento, considerando conjuntamente as lógicas do trade-off e da predominância entre as funções orçamentárias.

**Metodologia:** Foi realizado um *survey*, com uma amostra de 109 empresas de médio e grande porte que utilizam o orçamento. Os dados foram analisados por meio de Modelagem de Equações Estruturais.

**Resultados:** Primeiro, os resultados indicam que o uso simultâneo do orçamento para as funções de avaliação de desempenho e de *forecasting* levam a uma redução no valor percebido pelos gestores com o orçamento, o que sinaliza a presença de um potencial trade-off entre essas funções. Segundo, este estudo também investigou em que medida a predominância do orçamento para alguma das duas funções mitigaria o trade-off observado, cujos resultados não se mostraram significantes.

**Contribuições:** Essa pesquisa traz evidências que contribuem para a discussão do trade-off entre as funções de avaliação de desempenho e *forecasting*, mas não sustentam que a predominância de uma função em relação a outra atenua essa tensão, sendo que este resultado agrega a evidências de estudos anteriores. Do ponto de vista prático, o estudo mostra que essas funções, individualmente, podem estimular que os gestores reconheçam a importância do orçamento, porém demonstra potencial trade-off entre essas funções, sendo maior o nível de valor percebido com a função de avaliação de desempenho.

**Palavras-chave:** Funções do orçamento; Avaliação de Desempenho; *Forecasting*; Valor percebido com o orçamento.

## Como Citar:

Mucci, D. M., Beck, F., & Frezatti, F. Funções de Avaliação de Desempenho e Forecasting e o Valor Percebido com o Orçamento. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 009–022/023. <https://doi.org/10.14392/asaa.2023160302>

Submetido em: 19 de Abril de 2023

Revisões Requeridas em: 5 de Maio de 2023

Submetido a nova rodada: 17 de Agosto de 2023

Aceito em: 7 de Setembro de 2023

## Introdução

O planejamento consiste em uma das principais etapas do processo de gestão e por isso as organizações dedicam tempo e esforço consideráveis para a condução de atividades como a alocação de recursos, definição e pactuação de metas, acompanhamento e análise de variações (Libby & Lindsay, 2010; Mucci et al., 2016; Sponem & Lambert, 2016). Pode-se dizer que a qualidade do planejamento, operacionalizada pelo seu grau de acurácia, é um atributo fundamental para a condução do processo de gestão e para a otimização do resultado econômico de uma organização (Frezatti et al., 2022). Isso porque planos com nível elevado de acurácia facilitam as decisões táticas e operacionais relacionadas a vendas, compras, produção, dentre outras dentro de uma organização (Brüggen et al., 2021; Cassar & Gibson, 2008; Frezatti et al., 2022; Jordan & Messner, 2020), assim como pode ser visto como um atributo chave para o processo de avaliação de desempenho do gestor e de sua unidade de negócios (Hartmann, 2000).

O orçamento tem sido, ao longo de décadas, um dos principais mecanismos de planejamento operacional para as empresas (Libby & Lindsay, 2010; Sponem & Lambert, 2016). O orçamento exerce papel central no Sistema de Controle Gerencial como um controle cibernético, isto é, que permite definir e acompanhar as metas de desempenho por meio da análise de variações, ajustes nas ações e avaliar os resultados alcançados por gestores (Malmi & Brown, 2008). Por lidar com as tensões normais da gestão, em todos os níveis e áreas, este mecanismo está sujeito a muitos questionamentos de estudos que o cunham como “mal necessário” (Wallander, 1999) ou “instrumento perverso” (Jensen, 2001), apesar de outros trabalhos considerarem ser necessário discutir as críticas com uma abordagem abrangente de análise (Frezatti et al., 2010; Sponem & Lambert, 2016).

Esses questionamentos têm se tornado mais frequentes nas últimas duas décadas na academia (Hansen et al., 2003) e também no contexto profissional (Otti & Brouwer, 2021). Mesmo assim tem permanecido como mecanismo predominante de gestão ao longo dos anos (Libby & Lindsay, 2010; Sponem & Lambert, 2016). Nesse sentido, pesquisadores têm investigado empiricamente diferentes características e funções atribuídas ao orçamento nas empresas como planejamento, coordenação, controle e avaliação de desempenho (Hansen & Van der Stede, 2004; Henri et al., 2020; Mucci et al., 2016; Sivabalan et al. 2009; Sponem & Lambert, 2016). Alinhado a estudos anteriores, nessa pesquisa, as terminologias funções, papéis, finalidades, propósitos e razões do orçamento podem ser entendidas de forma intercambiável (e.g., Hansen & Van der Stede, 2004).

Cabe destacar que há diferentes perspectivas relacionadas às múltiplas funções do orçamento, considerando de um

lado a lógica contraditória, isto é, que determinadas funções podem ser consideradas conflitantes entre si (Barrett & Fraser 1977; Churchill, 1984) e de outro a visão inter-relacionada, isto é que as funções se complementam e ampliam o potencial de benefícios do orçamento (Arnold & Gillenkirch, 2015). Recentemente, Henri et al. (2020) também trouxe evidências empíricas sobre o “convívio” entre as funções do orçamento por meio da discussão da lógica da predominância e investigando em particular as funções de avaliação de desempenho e *forecasting* em empresas canadenses, apesar de essas evidências ainda serem incipientes. A função avaliação de desempenho está relacionada à ênfase do orçamento como contrato de metas, isto é, como um compromisso que irá balizar a avaliação de desempenho e as recompensas dos gestores (Hartmann, 2000). Já a função de *forecasting* (traduzido como previsão) refere-se “às atualizações periódicas dos orçamentos para manter um horizonte de planejamento voltado para o futuro constante, apoiar a tomada de decisões e melhorar a coordenação” (Henri et al., 2020, p. 258).

Um número significativo de estudos anteriores sugere a existência de tensões, em particular entre as funções do orçamento de avaliação de desempenho e *forecasting* (Arnold & Gillenkirch, 2015; Frow et al., 2010; Haka & Krishnan, 2005), mas isso não quer dizer necessariamente que essas funções do orçamento não podem e não devam coexistir (Henri et al., 2020). Essa discussão é relevante uma vez que há desafios relacionados à predominância *versus* o balanceamento entre essas funções pelo fato de que elas podem demandar diferentes características de desenho e impactar diferentemente os benefícios percebidos pelos gestores em função do uso do orçamento (Henri et al., 2020; Sponem & Lambert 2016). O valor percebido pelos gestores com o orçamento reflete a satisfação dos gestores com o processo orçamentário e a importância do orçamento como instrumento de gestão. No Brasil, estudos anteriores focaram na complementariedade entre as funções do orçamento ou da relação entre as características do orçamento, funções e valor percebido pelos gestores com o orçamento (e.g., Defaveri et al., 2019; Kruger et al., 2022; Mucci et al., 2016), sendo a discussão do *trade-off* e tensões entre as funções ainda incipiente.

Recentemente, Henri et al. (2020) traz evidências sobre as consequências das tensões (*trade-off*) e da predominância do orçamento para determinadas funções, isto é, quando uma função é enfatizada em detrimento da outra. Embora Henri et al. (2020) tenha evidenciado o *trade-off* entre as funções de avaliação de desempenho e *forecasting*, assim como diferenças significativas entre o valor percebido com o orçamento quando alguma das funções é predominante, esses autores não discutem em

que medida a predominância *versus* não predominância afetaria a associação do *trade-off* entre as duas funções e o valor percebido pelos gestores com o orçamento. O argumento, é que a tensão poderia ser mitigada (aumentada) quando uma das funções for predominante (não predominante).

Deste modo, o presente artigo tem como objetivo investigar a associação entre as funções de avaliação de desempenho e de *forecasting* e o valor percebido pelos gestores com o orçamento, considerando conjuntamente as lógicas do *trade-off* e da predominância dessas funções orçamentárias.

O estudo proporciona algumas contribuições descritas a seguir. Primeiro, apesar de estudos empíricos anteriores comprovarem diferentes funções do orçamento nas organizações (Hansen & Van der Stede, 2004; Mucci et al., 2016), esse artigo visa avançar no debate acerca das tensões entre as funções de avaliação de desempenho e de *forecasting* (e.g., Arnold & Artz, 2019; Henri et al., 2020), trazendo evidências de empresas de médio e grande porte que atuam no Brasil. Por serem as duas funções estudadas (avaliação de desempenho e *forecasting*) normalmente influenciadas por fatores ambientais (e.g., incerteza, imprevisibilidade, turbulência) (e.g., Haka & Krishnan, 2005; Libby & Lindsay, 2010), evidências em diferentes contextos institucionais, como de uma economia emergente (Xu & Meyer, 2013), são importantes para o avanço do conhecimento.

Segundo, esse estudo traz *insights* sobre as tensões entre as funções do orçamento, focando conjuntamente nas lógicas do *trade-off* e da predominância. Em particular, os resultados corroboram a lógica do *trade-off* (por meio do termo de interação entre as duas funções – avaliação de desempenho e *forecasting*), alinhado às evidências apresentadas por Henri et al. (2020) para empresas canadenses, sendo maior nível de valor percebido com a função de avaliação de desempenho (Defaveri et al., 2019). Conforme demonstrado graficamente, o valor percebido com o orçamento é mais alto quando a função de avaliação de desempenho for enfatizada, independente da função de *forecasting*. Em um contexto de baixo uso do orçamento para avaliação de desempenho, o valor percebido pelos gestores com o orçamento, depende do uso do orçamento para *forecasting*. A presente pesquisa, diferentemente de Henri et al. (2020), integra a lógica da predominância à do *trade-off*, cujos resultados não sustentam que a predominância de uma função em detrimento da outra atenua os efeitos da interação entre as funções sobre o valor percebido pelos gestores com o orçamento.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1. Funções do orçamento

O orçamento consiste em um dos principais mecanismos utilizados pelas empresas em todo mundo para auxiliar o processo de gestão e a tomada de decisões (Libby & Lindsay, 2010; Sponem & Lambert, 2016). O orçamento pode ser concebido como um processo que envolve etapas de elaboração (*ex-ante*) e de execução e controle (*ex-post*). Há diferentes modelos de orçamento discutidos pela literatura (Matějka et al., 2021; Mucci et al., 2021; Sponem & Lambert, 2016), mas, normalmente, os orçamentos são tratados como planos operacionais e financeiros formais com horizonte anual.

A discussão das múltiplas funções do orçamento está presente há pelo menos por meio século na literatura (Barrett & Fraser, 1977; Churchill, 1984). Como um dos principais mecanismos de gestão, são atribuídas funções ao orçamento relacionadas ao nível operacional (planejamento operacional e avaliação de desempenho) e estratégico (comunicação de objetivos e formulação de estratégias) (Hansen & Van der Stede, 2004). Alguns autores deram foco a duas macro-funções do orçamento, função de planejamento e de diálogo (Kruger et al., 2022; Mucci et al., 2016).

Outros autores investigam as funções operacionais do orçamento de forma mais detalhada, considerando três macro-funções, sendo a de planejamento (i.e. planejamento e definição de metas operacionais, *forecasting*/previsão; coordenação e alinhamento das atividades, análise de desvios do orçamento), alocação de recursos (i.e. alocação de recursos e autorização de gastos), e avaliação de desempenho (i.e. mensuração do desempenho do gestor e da unidade de negócios e vinculação do orçamento com incentivos) (Becker et al., 2016; Sivabalan et al., 2009).

Por sua vez, Sponem e Lambert (2016) e Mucci et al. (2021) discutem quatro funções do orçamento e seu grau em diferentes configurações de orçamento, sendo evidenciadas: (1) a função estratégica (relacionada à implementação da estratégia, *forecasting*, e gerenciamento de riscos); (2) a função gerencial (envolve a avaliação de desempenho, contrato de metas e incentivos); (3) a função administrativa (alocação e autorização de gastos); (4) a função de reporte para proprietários, investidores, associados e bancos.

Estudos anteriores foram desenvolvidos para investigar a relação entre as funções com o valor percebido pelos gestores com o orçamento (Da Luz & Lavarda, 2021; Hansen & Van der Stede, 2004; Libby & Lindsay, 2010; Mucci et al., 2016). Por exemplo, Hansen e Van der Stede (2004) evidencia que o valor percebido pelos gestores com o orçamento empresarial se correlaciona positivamente com as funções de planejamento operacional, avaliação de desempenho, comunicação de metas e formação de estratégias. Mucci et al. (2016) por sua vez, sugere que ambas as funções de planejamento (i.e. coordenação

de áreas, determinação de volumes operacionais) e de diálogo (i.e. comunicação de objetivos e ideias, criação da consciência do que é importante alcançar) se relacionam positivamente com a utilidade e relevância percebida com o orçamento. Defaveri et al. (2019) sugere que a função de avaliação de desempenho é importante para a satisfação com o processo orçamentário em uma empresa de consultoria empresarial.

Cabe destacar, que os estudos anteriores focaram na relação entre as funções e o valor percebido com o orçamento de forma individual, no entanto, há poucas evidências sobre as tensões entre as múltiplas funções do orçamento e suas implicações sobre o valor percebido dos gestores com o orçamento (Henri et al., 2020). O valor percebido pelos gestores com o orçamento consiste em uma atitude importante, caracterizada em torno da importância do orçamento para gestão e da satisfação dos gestores com o mecanismo, de modo que traduz o benefício que os gestores reconhecem com a implementação da prática orçamentária nas suas respectivas organizações (e.g., Libby & Lindsay, 2010; Sponem & Lambert, 2016). Esse artigo, portanto, investiga as potenciais tensões entre as funções de avaliação de desempenho e *forecasting*, considerando conjuntamente duas óticas, do *trade-off* e da predominância (Henri et al., 2020).

**2.2. Tensões associadas ao uso simultâneo do orçamento para múltiplas funções**

A literatura que trata sobre a ênfase a uma ou mais funções simultâneas do orçamento ainda é controversa, uma vez que o ambiente em que o orçamento se desdobra é sujeito a diversas características e promove diferentes tipos de tensões (Frezatti et al., 2010). Há estudos que argumentam sobre a existência de tensões entre as múltiplas funções, como aquelas relacionadas ao planejamento e à motivação dos gestores, considerando que as características de desenho do orçamento tendem a ser distintas para que o orçamento possa cumprir às funções. Isso também é demonstrado a partir de estudos anteriores que empregaram a lógica configuracional (Mucci et al., 2022; Sponem & Lambert, 2016). Além disso, há estudos que sugerem haver complementariedade entre algumas das funções do orçamento como aquelas relacionadas à comunicação e formulação de estratégias e avaliação de desempenho (Fisher et al., 2002; Hansen & Van der Stede, 2004) e de planejamento e diálogo (Mucci et al., 2016).

Mais recentemente, Henri et al. (2020) investigaram empiricamente a relação entre as tensões ocasionadas pelo uso do orçamento simultaneamente para as funções de avaliação de desempenho e de *forecasting* e seu efeito sobre o valor percebido pelos gestores com o orçamento, suportando a lógica denominada de *trade-off* entre essas funções. De um lado, como mecanismo

de avaliação de desempenho, o orçamento privilegia o contrato ou compromisso da gestão e que irá direcionar a avaliação dos gestores e áreas, bem como balizar um sistema de incentivos em torno de metas de desempenho (Hartmann, 2000). Essa ótica de controle e pressão da gestão para o alcance das metas foi tratada por Hartmann (2000), dentro da perspectiva do *Reliance on Accounting Performance Measures (RAPM)*. Dentro desse entendimento, as empresas buscariam manter as metas orçamentárias rígidas e não realizam revisões das metas ao longo do ano (orçamento estático), mesmo em um contexto de mudanças. Isso pode ocorrer por questões relacionadas ao papel central do orçamento na empresa, modelo de gestão e à estrutura de governança em que o orçamento é submetido.

De outro lado, a função de *forecasting* tem como pilar que o orçamento possa gerar previsibilidade de premissas e resultados futuros, função que orienta e fornece suporte à tomada de decisões operacionais em um contexto incerto e de frequentes mudanças (Hansen, 2011; Henri et al., 2020). Bourmistrov e Kaarbøe (2013) clarifica esses conceitos promovendo um contraponto entre a definição de “comprometimento a metas orçamentárias” e de “previsões orçamentárias mais atuais”. Enquanto as metas consistem em compromisso dos gestores, as estimativas são expectativas de cenários futuros em sua perspectiva mais atual. Nesta perspectiva, as empresas poderiam manter as metas orçamentárias rígidas, sendo as reestimativas e reforecasts um instrumento de acompanhamento do orçamento e de apoio à tomada de decisões frente a um contexto dinâmico (Frezatti et al., 2022), ou um mecanismo que permite a empresa adotar um processo orçamentário contínuo (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013; Mannes et al., 2021). A percepção de tensão entre essas duas funções ocorreria pelo fato das reestimativas ou revisões orçamentárias causarem ruído ao processo de avaliação de desempenho, a partir do orçamento. A Tabela 1 contrapõe os objetivos e pilares de cada uma das duas macro-funções do orçamento, dentro da perspectiva do *trade-off*.

Tabela 1  
Comparação entre os usos do orçamento para Avaliação de Desempenho e Forecasting dentro da perspectiva do *trade-off*

Atributos	Avaliação de Desempenho	Forecasting
Objetivos principais	Motivação e influência de comportamentos; Acompanhamento do resultado presente versus parâmetro definido (meta) no passado.	Definição de previsões orçamentárias com premissas atualizadas; Antecipação do cenário futuro.
Pilares da macro-função	Orçamento como um contrato Orçamento como parâmetro para avaliação de desempenho do gestor e da unidade de negócio; Orçamento como base para incentivos/recompensas dos gestores.	Orçamento como um plano que expressa cenários mais prováveis; Definição de premissas de forma acurada.
Parâmetro enfatizado	Meta fixa	Reestimativas e metas flexíveis

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de elementos da literatura (i.e., Bourmistrov & Kaarbøe, 2013; Frezatti et al., 2022; Hartmann, 2000;

Henri et al., 2020; Mucci et al., 2016)

Em suma, a literatura que discute as tensões do orçamento para múltiplas funções pode ser desdobrada em duas visões principais: complementar e contraditória. Primeiro, a visão “inter-relacionada” ou complementar (i.e., Henri et al., 2020) sugere que há alinhamento entre as múltiplas funções do orçamento e que é possível conciliar os benefícios (Fisher et al. 2002; Frow et al., 2010), de modo que as funções poderiam estimular o diálogo, a discussão e o aprendizado, e cujos benefícios estariam relacionados a uma maior percepção de valor com o orçamento (Mucci et al., 2016). Segundo, a visão contraditória normalmente tem sido debatida pela literatura considerando o potencial conflito entre as funções do orçamento de avaliação de desempenho e de *forecasting* (Henri et al., 2020). Assim, esta corrente defende a existência de um potencial *trade-off* entre essas funções, isto é, quando um uso maior para ambas as funções simultaneamente acarretaria menor nível de valor percebido pelos gestores com o orçamento, que reflete a satisfação dos gestores com o processo orçamentário e da importância do orçamento como instrumento de gestão.

Esse raciocínio pode ser direcionado por determinadas razões explicitadas a seguir. Primeiro, em um contexto em que o orçamento seja utilizado em grande extensão para função de avaliação de desempenho, isto é, em que os gestores são comprometidos a alcançar as metas orçamentárias estabelecidas *ex ante*, as reestimativas ou revisões de metas orçamentárias (função de *forecasting*), em um extremo, poderiam causar ruídos, questionamentos e descompromisso com o contrato, que é o instrumento utilizado para a avaliação de desempenho do gestor. Adicionalmente, um foco excessivo em controle (avaliação de desempenho) simultaneamente a uma perspectiva mais atual do futuro (*forecasting*) poderá estimular comportamentos disfuncionais por parte dos gestores (*gaming behaviors*), como retenção ou distorção de informações (Barrett & Fraser 1977; Hansen et al. 2003; Hope & Fraser 2003; Libby & Lindsay, 2010), comportamentos conservadores (constituição de reservas), comportamentos não cooperativos, dentre outros (Frezatti et al., 2011; Libby & Lindsay, 2010), o que irá reduzir o valor percebido com o orçamento.

Segundo, um outro contraponto subjacente a essas funções do orçamento, é que a avaliação de desempenho normalmente requer parâmetros fixos para comparação e julgamento, a alteração das metas orçamentárias ao longo do ano, salvo em momentos de crise e/ou choques econômicos (como vivenciado durante a pandemia), pode confundir os gestores quanto aos compromissos assumidos, e, portanto, dentro de uma perspectiva de controle deveriam ser evitadas para ampliar o valor percebido dos gestores com o orçamento. Apesar de

revisões periódicas não necessariamente acarretarem repactuação de metas orçamentárias, seguimos o raciocínio de Henri et al. (2020, p. 2) de que “revisões periódicas podem fazer com que as metas não sejam consideradas um compromisso verdadeiro e forte dos superiores.” Por outro lado, para a função de *forecasting*, atualizações de estimativas orçamentárias seriam fundamentais para refletir em maior grau a realidade (acurácia) e permitir ajustar ações frente a contextos que se alteram ao longo do tempo (Marginson & Ogden, 2005). A partir dos argumentos apresentados, propomos a seguinte hipótese de pesquisa:

**H<sub>1</sub>: O uso simultâneo do orçamento para as funções de avaliação de desempenho e de *forecasting* está associado negativamente com o valor percebido pelos gestores com o orçamento.**

Por conseguinte, Henri et al. (2020, p. 3) argumenta que mesmo “assumindo que os orçamentos não podem servir ambos os propósitos igualmente bem ao mesmo tempo, isso não significaria necessariamente que ambos os propósitos não pudessem ser combinados pelo menos até certo ponto.” Com base nessa discussão esses autores propõem a noção da predominância, considerando que cada função do orçamento pode ser predominante em um determinado contexto. Adicionalmente, argumentamos que a predominância de uma das funções do orçamento tende a reduzir as tensões potencialmente existentes quando o orçamento é exercido simultaneamente para as funções de avaliação de desempenho e de *forecasting*, aumentando, assim, o valor dos gestores com o orçamento.

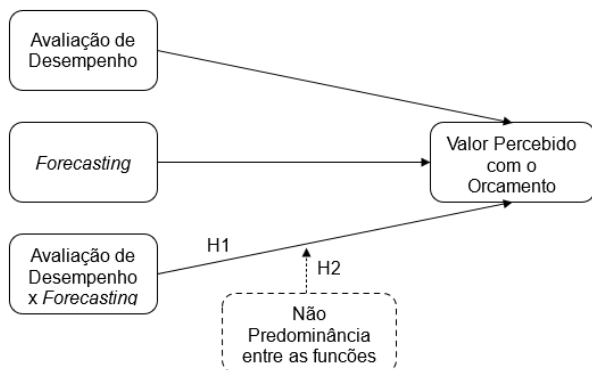
Integrando a lógica do *trade-off* e da predominância (Henri et al., 2020), discutimos em que medida a relação negativa proposta na hipótese 1 se altera (aumenta ou atenua) nas organizações que tem uma das funções (de avaliação de desempenho ou de *forecasting*) versus nenhuma das funções como predominantes. Em particular, argumentamos que a relação negativa entre o uso simultâneo do orçamento para as duas funções e o valor percebido pelos gestores com o orçamento, poderia ser aumentada (mitigada) quando nenhuma das funções for predominante (quando uma das funções for predominante). A partir do exposto, propomos a seguinte hipótese da pesquisa:

**H<sub>2</sub>: A relação negativa entre o uso simultâneo do orçamento para as funções de avaliação de desempenho e de *forecasting* com o valor percebido pelos gestores com o orçamento, será mais forte quando nenhuma das duas funções for predominante.**

O modelo teórico da presente pesquisa é apresentado na Figura 1.



Figura 1  
Modelo teórico da pesquisa



### 3. Metodologia da Pesquisa

#### 3.1. Desenho e amostra

Como procedimento de coleta de dados foi conduzido um survey com gestores principalmente da área financeira que atuam em empresas de médio e grande porte no Brasil. O survey, como coleta de dados primária, é considerado um dos principais métodos de pesquisa da área de contabilidade gerencial (Van der Stede et al., 2005). A população da pesquisa é derivada de duas fontes principais, sendo a primeira de gestores identificados no LinkedIn® (a partir das empresas da base Valor 1000) e a segunda de uma lista privada de e-mails de executivos compartilhada por um profissional da área de finanças. O processo de coleta de dados ocorreu entre maio de 2018 e março de 2019, portanto antes do período da pandemia. Foram recebidos 115 questionários completos, dos quais foram considerados válidos para essa pesquisa, empresas de médio e grande porte, portanto acima de 50 funcionários e que relataram fazer uso do orçamento. A amostra final por conveniência é formada por 109 empresas.

Apresentamos na Tabela 2, as informações dos participantes da pesquisa, considerando a empresa (setor e porte) e o gestor (nível hierárquico e área de atuação). Quanto ao setor, a maior parcela das empresas participantes atua no setor de serviços (44,0%) e industrial (40,4%), sendo 86,2% das empresas de grande porte (acima de 250 funcionários), destas 38,5% acima de 2000 funcionários. O número de funcionários reflete características relevantes para a gestão, como complexidade das operações e nível de descentralização, aspectos sensíveis para discussão de mecanismos da contabilidade gerencial, como o orçamento. Em relação ao faturamento anual, 24,8% das empresas têm entre 4,8 e 300 milhões de faturamento, 36,7% têm entre 300 milhões e 1 bilhão, e 38,5% têm acima de 1 bilhão (base de 2017 e medida em reais).

Os respondentes são em grande parte executivos das áreas de finanças e contabilidade (74,3%) e gestão (7,3%) e que reportam diretamente aos acionistas ou conselho de administração e ao Chief Executive Officer (CEO) (nível 1 = 53,2%) e à diretoria executiva (nível 2 = 37,6%). A presente amostra é mais diversa que estudos anteriores que focaram em empresas industriais (Henri et al., 2020) e similar a estudos que contemplaram empresas de diferentes setores e de diferentes portes (Sponem & Lambert, 2016), tendo o presente estudo um peso maior de empresas de grande porte (número de funcionários ou faturamento).

Tabela 2  
Estatística descritiva dos respondentes

	N	%	n	%	
<b>Painel A. Setor</b>			<b>Painel D. Nível hierárquico do respondente</b>		
Serviços	48	44,0%	Nível 1	58	53,2%
Indústria	44	40,4%	Nível 2	41	37,6%
Comércio	7	6,4%	Nível 3	6	5,5%
Missing	10	9,2%	Missing	4	3,7%
<b>Painel B. Porte (número de funcionários)</b>			<b>Painel E. Área de atuação do respondente</b>		
Entre 50 e 249	15	13,8%	Finanças	81	74,3%
Entre 250 e 2000	52	47,7%	Gestão	8	7,3%
Mais que 2000	42	38,5%	Outros	17	15,6%
<b>Painel C. Porte (faturamento em 2017 em reais)</b>			Missing	3	2,8%
Entre 4,8 e 300 milhões	27	24,8%			
Entre 300 milhões e 1 bilhão	40	36,7%			
Acima de 1 bilhão	42	38,5%			

#### 3.2. Instrumentos

Os instrumentos da pesquisa foram elaborados a partir de itens utilizados por Sponem e Lambert (2016). Os itens propostos foram comparados àqueles utilizados por Henri et al. (2020) no sentido de alcançar validade de face. Foi realizado um teste piloto com três acadêmicos (alunos de pós-graduação e professores) e dois profissionais com atuação em empresas de grande porte. Neste estudo discutimos dois construtos sendo o uso do orçamento para avaliação de desempenho e uso do orçamento para forecasting, e valor percebido pelos gestores com o orçamento. As variáveis latentes foram mensuradas a partir da lógica reflexiva (e.g., Bedford & Speklé, 2018), pelos indicadores destacados a seguir, sendo as estatísticas descritivas destes itens apresentadas na Tabela 3.

**Função de avaliação de desempenho (AvalDesemp).** Foram utilizados 4 itens provenientes de Sponem e Lambert (2016) para refletir a função do orçamento para avaliação de desempenho, considerando o uso das metas orçamentárias definidas no plano orçamentário para mensurar e avaliar desempenho e incentivar os gestores.

Esses itens estão alinhados com aqueles utilizados por Henri et al. (2020).

**Função de forecasting (Forecasting).** Foram utilizados três itens sendo um deles proposto por Sponem e Lambert (2016) como *reforecast* e outros dois elaborados para fins da presente pesquisa, os quais são medidos através de variáveis *dummy*, e que foram tratadas como somatório. Portanto, foram utilizados três itens para medir a função do orçamento para *forecasting*. Esses itens guardam diferenças em relação àqueles utilizados originalmente por Henri et al. (2020), mas estão alinhados com estudos de *forecasting*, ou seja, que consideram o uso de revisões e reestimativas frequentes como gatilhos para o processo de gestão.

**Termo de interação (Inter\*).** O termo de interação é mensurado pela multiplicação do escore fatorial das variáveis latentes de Avaliação de Desempenho e de *Forecasting*, seguindo a lógica denominada “duas fases”.

**Valor percebido com o uso do orçamento (Valor).** O valor percebido foi medido através de três indicadores utilizados por Sponem e Lambert (2016). Esse construto contempla o valor percebido do orçamento como importante instrumento de gestão e a satisfação dos gestores com o orçamento, como medida indireta de valor.

**Não predominância das funções de avaliação de desempenho e forecasting (NoPredom).** As empresas foram divididas em dois grupos sendo: (i) função predominante para avaliação de desempenho ou função predominante para *forecasting* e (ii) nenhuma função predominante de orçamento. Os grupos foram divididos considerando a existência (ou não) de valor predominante de um uso em detrimento do outro, que foi qualificado como um desvio entre os usos superior a 0,5 vezes o desvio padrão (em módulo) da nova variável gerada para calcular a diferença entre nível das funções por observação da nossa amostra (denominada DeltaUso), procedimento alinhado a Henri et al. (2020). A variável *dummy* atribui como 1 as empresas com ausência de predominância, ou seja, aquelas empresas com valores entre -0,5 e 0,5 desvio padrão da variável de desvio (DeltaUso), sendo a base (0) as empresas com predominância de pelo menos uma das funções de avaliação de desempenho ou *forecasting*.

**Controles.** Como variáveis de controle utilizadas na análise de equações estruturais, utilizamos variáveis contingenciais externas (nível de incerteza e setor) e internas (porte, listada em bolsa de valores) (i.e., Arnold & Artz, 2019; Henri et al., 2020), além de rigidez das metas orçamentárias (revisões orçamentárias) (Haka & Krishnan, 2005): (1) o nível de incerteza medida a partir de três itens adaptados de Kruis et al. (2016) e que compreende a pressão, a imprevisibilidade e a incerteza do ambiente; (2) setor, considerando setor industrial e de serviços, e tendo como categoria base as empresas

comerciais; (3) porte, considerando médio porte (entre 50 e 249 funcionários) e grande porte (entre 250 e 2000 funcionários), tendo como categoria base as empresas acima de 2000 funcionários; (4) e se a empresa é listada em bolsa de valores, isto é sujeita a reportes financeiros frequentes ao público. Sobre o processo orçamentário, controlamos pela variável de extensão de revisões orçamentárias (RevisõesMetas), pelo item “As metas orçamentárias não podem ser alteradas ao longo do ano”, medida por escala Likert de 5 pontos (Sponem & Lambert, 2016), no sentido de diferenciar *forecast* e revisões de metas orçamentárias.

### 3.3. Métodos de análise de dados

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) foi adotada como método principal de análise de dados, por meio software SmartPLS® 4.0, assim, empregando o método de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). Esse método foi escolhido por sua capacidade de estimar modelos complexos com um número limitado de tamanho de amostra, de não impor pressupostos sobre a distribuição dos dados e também por se apoiar em uma perspectiva exploratória (Hair et al., 2021). Também utilizamos a análise de poder, por meio do software GPower 3.1.9.2 (Faul et al., 2007), cujos resultados sugerem que nossa amostra (n=109) é adequada para detectar um efeito superior a 0,1487 como estatisticamente significante, considerando os seguintes parâmetros: poder estatístico de 0,8, nível de significância de 5% (erro tipo I), e seis preditores (Nitzl, 2016). Quanto à validade do estudo, primeiramente, utilizamos em sua maioria medidas baseadas em estudos anteriores, e o próprio instrumento utilizado garante a confidencialidade das respostas dos participantes. Em seguida, aplicamos o teste de fator único de Harman (1976), que identifica o viés de método comum, *Common Method Bias* (CMB). Nesse teste, encontramos três fatores com autovalor (*eigenvalue*) maior que um, sendo que o primeiro fator explica 40,57% da variância total. Os resultados sugerem que o viés de método comum não afeta significativamente a interpretação dos resultados obtidos.

## 4. Análise dos Resultados

### 4.1. Análise descritiva dos itens e variáveis da pesquisa

A análise descritiva dos itens é apresentada na Tabela 3. Os itens da função de avaliação de desempenho do orçamento relacionados ao cumprimento das metas orçamentárias (PerfEv1 e PerfEv2) apresentam médias próximas de 4,0, sugerindo que o desempenho do gestor é impactado negativamente quando as metas não são alcançadas. Já as médias relacionadas ao julgamento do desempenho dos gerentes por meio das metas orçamentárias (PerfEv3) e à base como recompensas dos gestores (PerfEv4), apresentaram-se mais baixas,

respectivamente, 3,23 e 3,13. Em relação aos itens que mensuram o uso do orçamento para *forecasting*, observamos uma média de 3,44 e desvio de 1,31, para o item que trata da extensão com que o orçamento está sujeito a revisão regular para levar em conta mudanças no ambiente (Forec1). Os demais itens mensurados como *dummies* sugerem que 81% das empresas realizam a re-projeção de todas as demonstrações financeiras (Forec2) e 88% utilizam essas estimativas como parâmetro para fins analíticos (Forec3).

Portanto, mesmo que com regularidade não frequente, a maioria das empresas praticam reestimativas das premissas do orçamento e considerando as diferentes visões que as demonstrações financeiras traduzem (posição patrimonial, resultado e caixa). No entanto, isso não quer dizer que as metas orçamentárias sejam

revisadas e/ou repactuadas ao longo do ano. O indicador de revisões orçamentárias, utilizado como variável de controle (“As metas orçamentárias não podem ser alteradas ao longo do ano”), apresenta 3,12 de média, 3,0 de mediana e 1,62 de desvio padrão, cujas respostas variam de 1 a 5.

Quanto à variável valor percebido com o orçamento, os valores médios para a satisfação com o processo orçamentário (Valor1) e satisfação dos gerentes com o processo orçamentário (Valor2) são respectivamente 6,6 e 3,46, mostrando que, em geral, há um grau intermediário de satisfação (próximo à zona neutra da escala *Likert*). Já a importância percebida do orçamento como instrumento de gestão (Valor3) apresenta uma média alta (4,55) e com desvio padrão baixo (0,89), o que sugere que a amostra, de modo geral, considera o

Tabela 3  
Análise de descritiva das variáveis utilizadas no estudo

Variáveis	Assertivas	Escala	Min	Max	Média	Mediana	DP	Loadings
<b>Avaliação de Desempenho (elaborado com base em Sponem &amp; Lambert, 2016; Henri et al., 2020)</b>								
PerfEv1	Não cumprir as metas orçamentárias reflete negativamente o desempenho.	1-5	1	5	4,06	4,00	1,11	0,70
PerfEv2	Não cumprir as metas orçamentárias tem um impacto significativo nas avaliações de desempenho dos gerentes operacionais.	1-5	1	5	3,77	4,00	1,11	0,84
PerfEv3	O desempenho dos gerentes operacionais é primariamente julgado por sua capacidade de cumprir suas metas orçamentárias.	1-5	1	5	3,23	3,00	1,12	0,88
PerfEv4	As recompensas para gerentes operacionais dependem em grande parte de suas metas orçamentárias.	1-5	1	5	3,13	3,00	1,39	0,81
<b>Forecasting (elaborado com base em Sponem &amp; Lambert, 2016; Henri et al., 2020)</b>								
Forec1	O orçamento está sujeito a revisão regular para levar em conta mudanças no ambiente.	1-5	1	5	3,44	4,00	1,31	0,74
Forec2	Essas reestimativas envolvem a re-projeção de todas as demonstrações financeiras.	Dummy	0	1	0,81	1,00	0,39	0,92
Forec3	Essas reestimativas são utilizadas como parâmetro para fins analíticos.	Dummy	0	1	0,88	1,00	0,33	
<b>Valor Percebido com o Orçamento (elaborado com base em Sponem &amp; Lambert, 2016)</b>								
Valor1	Estou satisfeito com o processo orçamentário	1-5	1	5	3,60	4,00	1,10	0,90
Valor2	Os gerentes estão satisfeitos com o processo orçamentário	1-5	1	5	3,46	4,00	1,09	0,86
Valor3	O orçamento é um importante instrumento de gestão.	1-5	1	5	4,55	5,00	0,89	0,82

Legenda: Amplitude (Ampl), Mínimo (Min), Máximo (Máx), Média, Mediana, Desvio Padrão (DP).

Nota 1. As variáveis com escala *Likert* de 5 pontos refletem concordância do respondente com a afirmativa sendo a escala (1) Discordo totalmente e (5) Concordo totalmente. Já as variáveis com escala dummy indicam 1 para “sim” e 0 para “não”, sendo que sua média representa a proporção de respondentes que marcaram “Sim”. Cabe destacar que no modelo de mensuração as variáveis Forec2 e Forec3 foram tratadas como uma variável, sendo somadas, variando de 0 a 2, para serem operacionalizadas no software SmartPLS4.



orçamento como uma ferramenta crucial na gestão.

## 4.2. Análise de Equações Estruturais

### 4.2.1. Modelo de Mensuração

Como procedimentos de análise de dados utilizamos a análise de Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Inicialmente procedemos e avaliamos a validade convergente e a confiabilidade dos construtos (Hair et al., 2021), apresentados na Tabelas 3 e Tabela 4. Como parâmetro de validade convergente destacamos as cargas fatoriais acima de 0,7 (*Loadings* apresentados na Tabela 3). Também analisamos os parâmetros de Variância Média Extraída (AVE) e Confiabilidade Composta (CC) cujos valores são respectivamente superiores a 0,5 e 0,7 (Tabela 4). A validade discriminante foi analisada por meio da Matriz de Fornell e Larcker (1981), cujos resultados sugerem que os valores da diagonal (raiz da AVE) são superiores às correlações das variáveis latentes, e por meio do parâmetro *heterotrait-monotrait ratio of correlations* (HTMT), cujos resultados abaixo da diagonal são inferiores a 0,85.

Tabela 4  
Análise da Validade Convergente e Discriminante

	Avaliação de Desempenho	Forecasting	Valor Percebido com o Orçamento
Avaliação de Desempenho	<b>0,811</b>	0,251	0,566
Forecasting	0,313	<b>0,837</b>	0,525
Valor Percebido com o Orçamento	0,492	0,404	<b>0,863</b>
Variância Média Extraída (AVE)	0,658	0,701	0,745
Confiabilidade Composta (rho c)	0,884	0,823	0,897

Nota: Os valores na diagonal são as raízes quadradas da variância média extraída (AVE). Os valores abaixo da diagonal são as correlações entre as variáveis latentes e os valores superiores à diagonal representam o parâmetro da análise HTMT.

### 4.2.2. Modelo Estrutural

Na sequência procedemos com a análise do modelo estrutural (procedimento de *bootstrapping* com 5.000 repetições, nível de confiança corrigido por viés e teste bicaudal), considerando para esta análise os parâmetros como coeficiente estrutural ( $\beta$ ), tamanho do efeito ( $f^2$ ), coeficiente de explicação ( $R^2$ ) e a multicolinearidade por meio do *Variance Inflation Factor* (VIF) (Hair et al., 2021). Para essas análises foi utilizado o software SmartPLS 4.0®.

Os resultados do modelo estrutural são apresentados na Tabela 5, que evidencia que ambas as funções do orçamento, seja para avaliação de desempenho ( $\beta =$

0,279; p-valor  $<0,01$ ;  $f^2=0,098$ ) e *forecasting* ( $\beta =$  0,219; p-valor  $<0,02$ ;  $f^2=0,062$ ) estão associados positivamente com um maior nível de valor percebido pelos gestores com o orçamento.

Quanto ao termo de interação entre as funções (AvalDes\*Forecasting), observa-se um coeficiente negativo, significante estatisticamente a um nível de significância de 10%, sendo o tamanho do efeito ( $f^2$ ) pequeno, com base em Cohen (1988) ( $\beta = -0,218$ ; p-valor  $<0,10$ ;  $f^2=0,063$ ). Os resultados para os efeitos diretos entre as funções e a percepção de valor dos gestores são consistentes com aqueles demonstrados em Henri et al. (2020) e sugerem um tamanho de efeito alto (parâmetro de interação) para a relação entre a função de avaliação de desempenho e de *forecasting* com o valor percebido pelos gestores com o orçamento. Este resultado também está alinhado às evidências apresentadas por Hansen e Van der Stede (2004) e Wagner et al. (2021), considerando a relação positiva entre a função do orçamento para avaliação de desempenho e a satisfação ou valor percebido, também evidenciado qualitativamente por estudos nacionais (Defaveri et al., 2019). Pode-se dizer que, a um nível de significância de 10%, o uso conjunto do orçamento para fins de avaliação de desempenho e *forecasting* está negativamente relacionado com a percepção de valor dos gestores com o orçamento suportando a vertente contraditória das funções, também denominada de lógica do *trade-off* (Arnold & Artz, 2019; Barrett & Fraser, 1977; Haka & Krishnan, 2005) e que foi corroborada empiricamente por Henri et al. (2020).

A inclusão das variáveis de controle não alterou as conclusões do estudo. Em particular, nenhuma das variáveis de controle relacionadas ao ambiente externo (setor e incerteza) e interno (porte e listada em bolsa de valores) se mostrou significante estatisticamente a 5% de nível e significância. A variável rigidez das metas que representa aspectos relacionados ao processo orçamentário, discutida à luz das funções, se mostrou significante estatisticamente ( $\beta = 0,201$ ; p-valor  $<0,05$ ;  $f^2=0,062$ ), sugerindo que quanto mais rígidas e fixas as metas orçamentárias (“As metas orçamentárias não podem ser alteradas ao longo do ano”) maior a percepção de valor dos gestores com o orçamento.

Tabela 5  
Modelo de Equações Estruturais

	$\beta$	P values	$f^2$	$\beta$	P values	$f^2$	$\beta$	P values	$f^2$
AvalDesemp-> Valor	0,42	0,00	0,24	0,32	0,00	0,13	0,28	0,00	0,10
Forecasting -> Valor	0,30	0,00	0,13	0,26	0,01	0,08	0,22	0,02	0,06
Inter* -> Valor							-0,22	0,07	0,06
Incerteza -> Valor				0,06	0,55	0,01	0,01	0,91	0,00
Setor -> Valor				0,11	0,58	0,00	0,11	0,60	0,00
Porte -> Valor				-0,37	0,22	0,02	-0,32	0,29	0,02
Listada -> Valor				-0,21	0,23	0,01	-0,21	0,22	0,01
RevisõesMetas -> Valor				0,21	0,02	0,06	0,20	0,03	0,06

Nota 1. Classificação de Cohen (1988) para efeitos diretos é: efeito

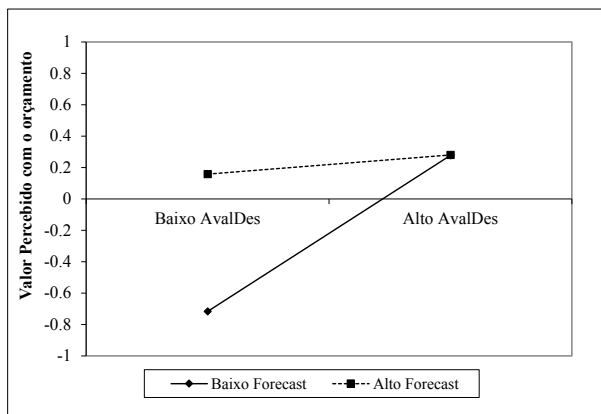
pequeno ( $f^2 = 0,02$ ), efeito médio ( $f^2 = 0,15$ ) e efeito grande ( $f^2 = 0,35$ ). Conforme Hair et al. (2021) a classificação do efeito de moderação/interação é: pequeno ( $f^2 = 0,005$ ), médio ( $f^2 = 0,01$ ), e grande ( $f^2 = 0,025$ ).

Nota 2. Incerteza, Setor, Porte, Status de Listagem em bolsa de valores e revisões das metas orçamentárias são as variáveis de controle em nosso modelo.

Nota 3. O termo de interação é mensurado pela multiplicação do escore fatorial das variáveis latentes Avaliação de Desempenho e Forecasting, seguindo a lógica do software SmartPLS denominada "duas fases".

A um nível de significância de 10%, este estudo evidencia uma relação estatisticamente significativa do termo de interação com a percepção de valor dos gestores com o orçamento, portanto, procedeu-se com a análise gráfica desta relação, demonstrada na Figura 2.

Figura 2  
Efeito da interação entre os usos de Avaliação de Desempenho e Forecasting



Nota. Esses resultados foram gerados com base nos coeficientes do modelo de equações estruturais apresentado na Tabela 5, com as variáveis de controle.

Primeiro, mostramos que as empresas que fazem uso do orçamento para a função de avaliação de desempenho têm um maior nível de valor percebido, independentemente do nível com que o orçamento é usado para forecasting. Isso porque a diferença entre as retas sólida e hachurada para quando o valor percebido é alto (lado direito do eixo X), é imperceptível. Além disso, um nível alto de uso do orçamento para a função de forecasting (representado pela reta hachurada), está graficamente relacionado a maiores níveis de valor percebido, mesmo que o uso para a função de avaliação de desempenho seja baixo. A análise gráfica sinaliza potencialmente a presença de trade-off entre as funções (a um nível de significância de 10%), cujas conclusões alinham-se aos resultados indicados por Henri et al. (2020) para empresas canadenses industriais com média de 265 funcionários.

Por fim, os achados apresentados nessa seção sugerem

a presença de um trade-off entre as funções do orçamento de avaliação de desempenho e forecasting. Adicionalmente, a função de avaliação de desempenho, apresenta-se como a de maior relevância para a percepção de valor dos gestores (Defaveri et al., 2019). Para nos aprofundarmos na discussão das tensões, buscamos ampliar a discussão proposta por Henri et al. (2020), investigando em que medida a predominância (ou não predominância) de pelo menos uma dessas duas funções do orçamento sobre a percepção de valor dos gestores, no sentido de atenuar (aumentar) a relação negativa evidenciada. Os resultados da análise conjunta do trade-off e da predominância são apresentados na Tabela 6. Na nossa amostra, com base nos cálculos, 38,53% das empresas não têm nenhuma das funções orçamentárias como predominantes. Além disso, do total de empresas, 32,11% têm predominância da função de avaliação de desempenho e 29,36% têm predominância da função de forecasting.

Os resultados dessa análise de moderação, da relação entre uso simultâneo do orçamento para as funções de avaliação de desempenho e de forecasting e valor percebido dos gestores, não foi alterada pela variável dummy do grupo de empresas que não possuem nenhuma das duas funções como predominante. Portanto, os resultados não suportam a hipótese de que a relação negativa entre o uso simultâneo do orçamento com o valor percebido pelos gestores com o orçamento, seria mais forte quando nenhuma das duas funções for predominante, ou de outro lado, mitigado quando pelo menos alguma das duas funções for predominante. Além disso, a análise demonstra que a predominância (ou não) das funções não se relaciona diretamente com o valor percebido pelos gestores com o orçamento. Esses resultados divergem de Henri (2020), uma vez que não observamos diferenças estatisticamente significantes do valor percebido pelos gestores em relação à lógica da predominância.

Tabela 6  
Modelo de Equações Estruturais com análise da predominância

	$\beta$	P values	$f^2$
<b>AvalDesemp -&gt; Valor</b>	<b>0.30</b>	<b>0.00</b>	<b>0.10</b>
<b>Forecasting -&gt; Valor</b>	<b>0.24</b>	<b>0.02</b>	<b>0.06</b>
<b>Inter* -&gt; Valor</b>	<b>-0.27</b>	<b>0.09</b>	<b>0.03</b>
NoPredom -> Valor	-0.04	0.81	0.00
NoPredom x Inter* -> Valor	0.10	0.69	0.00
Incerteza -> Valor	0.02	0.87	0.00
Setor -> Valor	0.10	0.62	0.00
Porte -> Valor	-0.31	0.30	0.02
Listada -> Valor	-0.20	0.27	0.01
<b>RevisõesMetas -&gt; Valor</b>	<b>0.20</b>	<b>0.03</b>	<b>0.06</b>

Nota: Grupo com nenhuma das duas funções do

orçamento predominantes (Nopredom), sendo o Grupo base as empresas com função predominante do orçamento para avaliação de desempenho ou *forecasting*.

### 4.3. Discussão dos Resultados

Em relação às hipóteses de pesquisa, primeiramente os resultados deste estudo suportam a existência de um *trade-off* entre as funções do orçamento de avaliação de desempenho e de *forecasting* (Hipótese 1) a um nível de significância de 10%, retratado pelo uso simultâneo do orçamento para ambas as funções. Esse resultado suporta o racional de estudos anteriores, de que para exercer efetivamente às funções os orçamentos demandam de atributos distintos (Arnold & Artz, 2019; Barrett & Fraser, 1977; Haka & Krishnan, 2005; Henri et al., 2020). Pela análise gráfica (Figura 2) percebemos que a distância entre as retas encurta quando a função de avaliação de desempenho tem nível alto e assim, tem-se o maior nível de valor percebido pelos gestores quando ambas as funções têm nível alto.

Em se tratando dos resultados dentro da perspectiva de discutir a lógica do *trade-off* e da predominância (Hipótese 2), nossos resultados sugerem que não há diferença no valor percebido pelos gestores quando se observa a predominância de determinada função do orçamento (ou não predominância) e principalmente que esse elemento não modera (especificamente mitiga ou aumenta) a relação entre uso simultâneo das funções de avaliação de desempenho e *forecasting* e o valor percebido pelos gestores. Pesquisas anteriores sugerem evidências distintas de que as múltiplas funções influenciam positivamente o valor percebido com o orçamento (Hansen & Van der Stede, 2004; Mucci et al., 2016), enquanto outras sugerem que uma ou algumas funções do orçamento podem ser predominantes em determinadas organizações (Henri et al., 2020; Mucci et al., 2021; Sponem & Lambert, 2016), especial atenção atribuída à função de avaliação de desempenho do orçamento (Defaveri et al., 2019). Especificamente, diferentemente de Henri et al. (2020) a lógica da predominância também não se mostrou determinante para investigar o nível de valor percebido por gestores com o orçamento no contexto de um país emergente como o Brasil, considerando empresas de médio e grande porte. Apesar de ser sugerido por estudos anteriores (e.g., Haka & Krishnan, 2005) aparentemente o ambiente incerto, imprevisível, não se mostrou significativa na presente pesquisa.

Em comparação ao estudo de Henri et al. (2020), os nossos resultados podem não ter apresentado diferenças estatísticas para a predominância ou não-predominância das funções do orçamento, pelo fato de (1) a nossa amostra ser composta prioritariamente por empresas de grande porte, isto é, acima de 250 funcionários (86,2% da amostra), enquanto Henri et al. (2020) investiga empresas de médio porte, sendo que especialmente as

empresas de grande porte tem estruturas de governança e estrutura mais descentralizada e formal, privilegiando o uso do orçamento para avaliação de desempenho; (2) as variáveis e mesmo a escala de mensuração do valor percebido pelos gestores com orçamento, no caso do presente estudo uma escala de 5 pontos, sendo que de forma geral as médias são altas; (3) os respondentes são principalmente gestores da área financeira e contábil, os quais normalmente percebem uma maior importância do orçamento como instrumento de gestão da empresa, por ser um mecanismo coordenado por sua respectiva área e que tende a valorizar ambas as funções de *forecasting* e avaliação de desempenho simultaneamente.

## 5. Conclusões

O presente estudo teve como objetivo investigar a associação entre as funções de avaliação de desempenho e de *forecasting* e o valor percebido pelos gestores com o orçamento, considerando conjuntamente as lógicas do *trade-off* e da predominância entre as funções orçamentárias. A pesquisa desenvolvida para atender esse objetivo envolveu a realização de um levantamento do tipo *survey*, por meio do qual, foram obtidas 109 respostas válidas. Os respondentes, em sua maioria são vinculados à área de finanças (*controller*, diretor financeiro, gerente financeiro/contabilidade) de empresas de médio e grande porte que atuam nos setores da indústria, comércio e serviços no Brasil.

Os resultados evidenciam que as funções de avaliação de desempenho e *forecasting* são positivamente associadas a um maior nível de valor percebido por gestores em relação ao mecanismo. O estudo também traz evidências que o uso simultâneo do orçamento para ambas as funções apresenta uma relação negativa sobre a percepção de valor dos gestores, ou seja, esse estudo suporta a lógica do *trade-off* entre essas funções, cujo resultado está alinhado a estudos anteriores (i.e., Henri et al., 2020). Ainda observamos graficamente que esse *trade-off* aparentemente se sustenta quando consideramos o nível médio das funções do orçamento, tornando-se necessário ampliar a discussão para a lógica da predominância. Assim, esse estudo também avança ao passo que explora a predominância das funções, sendo que os nossos resultados divergem de Henri et al. (2020) ao não demonstrar diferenças nos níveis de valor percebido pelos gestores quando analisado o uso predominante do orçamento, e principalmente, que a predominância não é capaz de mitigar o *trade-off* entre as duas funções do orçamento estudadas.

O estudo contribui de várias formas para a literatura de orçamento e para os profissionais. Primeiro, o estudo agrega ao debate proposto por Henri et al. (2020) sobre as tensões entre as múltiplas funções do orçamento, particularmente, endereçando as lógicas do *trade-off* e da predominância considerando que a literatura

no Brasil e internacional havia centrado esforços na investigação da relação direta e complementar entre as funções e valor percebido com o orçamento (Hansen & Van der Stede, 2004; Mucci et al., 2016). Nesse sentido, são necessários mais estudos que permitam discutir a existência e as implicações do potencial *trade-off* entre as funções do orçamento (i.e. Arnold & Artz, 2019; Henri et al., 2020). Segundo, por investigar em que medida as funções do orçamento são determinantes para a percepção de valor dos gestores a partir de uma análise desenvolvida em torno de diferentes perspectivas (*trade-off* e predominância) (Henri et al., 2020; Wagner et al., 2021). Terceiro, as organizações investigadas na pesquisa (atuantes em uma economia emergente como o Brasil) vivenciam um ambiente institucional diferente (e.g., Xu & Meyer, 2013) das empresas canadenses daquele estudado por Henri et al. (2020).

Em termos práticos, o estudo mostra que essas funções individualmente podem estimular que os gestores reconheçam a importância do orçamento, mas ao mesmo tempo demonstra existência de *trade-off* entre as funções de avaliação de desempenho e *forecasting*. Adicionalmente, a ênfase a uma das funções em detrimento da outra não reduz o *trade-off* nem mesmo se relaciona com uma maior percepção de valor dos gestores. Por fim, o artigo corrobora estudos anteriores de que o uso do orçamento para a mensuração e avaliação de desempenho e definição de incentivos, parece ser crucial para percepção de valor dos gestores. A partir desses resultados as empresas podem refletir sobre os papéis do orçamento na sua empresa, de modo a ampliar o potencial através da percepção positiva dos gestores quanto a este mecanismo.

Como limitações da presente pesquisa, primeiro, o estudo foi realizado com uma amostra não probabilística (por conveniência), sendo os resultados não generalizáveis à população de empresas brasileiras (o perfil da amostra abrange principalmente empresas de grande porte). Adicionalmente, os resultados são limitados em relação às definições e operacionalização dos construtos de avaliação de desempenho, *forecasting* e valor percebido pelos gestores com o orçamento, os quais foram mensurados na presente pesquisa por itens oriundos de estudos anteriores, mas validados como construtos na presente pesquisa. Por se tratar de variáveis e relações complexas, estudos futuros podem contemplar também outras características do orçamento (participação orçamentária, revisões orçamentárias) assim como mecanismos de gestão (avaliação subjetiva de desempenho), que podem contribuir com a interpretar dos usos do orçamento na empresa.

Além do mais, a predominância reflete um conceito de “ênfase relativa”, no sentido que expressa uma diferença significativa no nível do uso do orçamento para uma função em detrimento de outra, no entanto, na prática,

pode essa ênfase pode ser alterada, por exemplo, em períodos de crise (e.g., Becker et al., 2016), o que pode ser investigado por estudos futuros. Por fim, cabe destacar que a literatura científica tem avançado nesse campo de múltiplas funções, trazendo evidências, por exemplo, sobre o uso de dois orçamentos separados (Arnold & Artz, 2019), bem como o uso de ferramentas interdependentes e complementares ao orçamento (para cumprir ou auxiliar no alcance dessas funções gerenciais), como as práticas de *rolling forecasting* (i.e., Brügggen et al., 2021; Henttu-Aho, 2018; Jordan & Messner, 2020; Matějka et al., 2021). Essas discussões requerem futuras investigações que se aprofundem nas múltiplas funções do orçamento potencialmente interdependentes, assim sua interação com outros mecanismos e consequências para a organização e para os gestores.

## Referências

- Arnold, M. C., & Gillenkirch, R. M. (2015). Using Negotiated Budgets for Planning and Performance Evaluation: An Experimental Study. *Accounting, Organizations and Society*, 43, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.02.002>
- Arnold, M., & Artz, M. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, Organizations and Society*, 73, 50-67. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.06.001>
- Barrett, M. E., & Fraser, L. B. (1977). Conflicting Roles in Budgeting for Operations. *Harvard Business Review*, July–August: 137–46.
- Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U., & Thaten, M. (2016). Budgeting in times of economic crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1489-1517. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12222>
- Bedford, D. S., & Speklé, R. F. (2018). Construct validity in survey-based management accounting and control research. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 23-58. <https://doi.org/10.2308/jmar-51995>
- Bourmistrov, A., & Kaarbøe, K. (2013). From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying “beyond budgeting” ideas. *Management Accounting Research*, 24(3), 196-211. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.04.001>
- Brügggen, A., Grabner, I., & Sedatole, K. L. (2021). The folly of forecasting: The effects of a disaggregated demand forecasting system on forecast error, forecast positive bias, and inventory levels. *The Accounting Review*, 96(2), 127-152. <https://doi.org/10.2308/tar-2018-0559>
- Cassar, G., & Gibson, B. (2008). Budgets, internal

- reports, and manager forecast accuracy. *Contemporary Accounting Research*, 25(3), 707-738. <https://doi.org/10.1506/car.25.3.3>
- Churchill, N. C. (1984). Budget choice-planning vs control. *Harvard Business Review*, 62(4), 150.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2<sup>nd</sup> edition). Routledge: New York, NY, USA.
- Da Luz, I. P., & Lavarda, C. E. F. (2021). Influência do isomorfismo institucional na aceitação do orçamento mediada pelas finalidades de planejamento e diálogo. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15, e174004-e174004. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.174004>
- Defaveri, I. R., de Santi, D. G., & Toigo, L. A. (2019). Relacionando as características e funções do orçamento com a satisfação orçamentária em empresa de consultoria empresarial. *Revista Gestão Organizacional*, 12(2). <https://doi.org/10.22277/rgo.v12i2.4375>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191. <https://doi.org/10.3758/BF03193146>
- Fisher, J. G., Maines, L. A., Peffer, S. A., & Sprinkle, G. B. (2002). Using budgets for performance evaluation: Effects of resource allocation and horizontal information asymmetry on budget proposals, budget slack, and performance. *The Accounting Review*, 77(4), 847-865. <https://doi.org/10.2308/accr.2002.77.4.847>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Frezatti, F., Mucci, D. M., & Bido, D. D. S. (2022). Structure of planning and control artifacts and their accuracy in Brazilian family businesses. *Brazilian Administration Review*, 19. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022210080>
- Frezatti, F., Nascimento, A. R. D., Junqueira, E., & Relvas, T. R. S. (2011). Processo orçamentário: uma aplicação da análise substantiva com utilização da grounded theory. *Organizações & Sociedade*, 18, 445-466. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302011000300006>
- Frezatti, F., Relvas, T. R. S., Junqueira, E., Nascimento, A. R. D., & Oyadomari, J. C. (2010). Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 3(2), 190-216. Recuperado de <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/ASAA/article/viewFile/1764/1642>
- Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2010). "Continuous" budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 444-461. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.003>
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications, Inc: California, pp. 307.
- Haka, S., & Krishnan, R. (2005). Budget type and performance—the moderating effect of uncertainty. *Australian Accounting Review*, 15(35), 3-13. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2005.tb00247.x>
- Hansen, S. C. (2011). A theoretical analysis of the impact of adopting rolling budgets, activity-based budgeting and beyond budgeting. *European Accounting Review*, 20(2), 289-319. <https://doi.org/10.1080/09638180.2010.496260>
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415-439. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 95-116. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.95>
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. University of Chicago Press.
- Hartmann, F. G. (2000). The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 451-482. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00036-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00036-1)
- Henri, J. F., Massicotte, S., & Arbour, D. (2020). Exploring the consequences of competing uses of budgets. *Australian Accounting Review*, 30(4), 257-268. <https://doi.org/10.1111/auar.12287>
- Henttu-Aho, T. (2018). The role of rolling forecasting in budgetary control systems: reactive and proactive types of planning. *Journal of Management Control*, 29(3), 327-360. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-00273-6>
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Harvard Business School Press, Boston.



- Jensen, M. C. (2001). Corporate budgeting is broken—let's fix it. In: *Harvard Business Review*, 79(10), 94–101.
- Jordan, S., & Messner, M. (2020). The use of forecast accuracy indicators to improve planning quality: Insights from a case study. *European Accounting Review*, 29(2), 337-359. <https://doi.org/10.1080/09638180.2019.1577150>
- Kruger, S. D., de Togni, L., & Zanin, A. (2022). Usability and functions of the budget in the perception of managers of a company in the metal-mechanical field. *Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão*, 11(21). <https://doi.org/10.5965/2764747111212022060>
- Kruis, A. M., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2016). The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, 32, 27-44. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.12.002>
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered. A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56-75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>
- Mannes, S., Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2021). Efeitos do uso dos orçamentos estático e flexível na inovação de processos e produtos. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15, e180829-e180829. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.180829>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Matějka, M., Merchant, K. A., & O'Grady, W. (2021). An empirical investigation of beyond budgeting practices. *Journal of Management Accounting Research*, 33(2), 167-189. <https://doi.org/10.2308/jmar-19-010>
- Marginson, D., & Ogden, S. (2005). Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 435-456. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.004>
- Mucci, D. M., Beck, F., & Frezatti, F. (2021). Configurações do processo orçamentário: análise de empresas que atuam no Brasil. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 15(1). <https://doi.org/10.17524/repec.v15i1.2721>
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283-304. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>
- Nitzl, C. (2016). The use of partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in management accounting research: Directions for future theory development. *Journal of Accounting Literature*, 37(1), 19-35. <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2016.09.003>
- Otti, M., Brouwer, H. (2021). Budgeting Revisited. *Strategic Finance*. Recuperado de <https://sfmagazine.com/post-entry/may-2021-budgeting-revisited/>
- Sivabalan, P., Booth, P., Malmi, T., & Brown, D. A. (2009). An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting & Finance*, 49(4), 849-871. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2009.00305.x>
- Sponem, S., & Lambert, C. (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research*, 30, 47-61. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.11.003>
- Van der Stede, W. A., Young, S. M., & Chen, C. X. (2005). Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: The case of survey studies. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7-8), 655-684. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.01.003>
- Xu, D., & Meyer, K. E. (2013). Linking theory and context: 'Strategy research in emerging economies' after Wright et al.(2005). *Journal of Management Studies*, 50(7), 1322-1346. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01051.x>
- Wallander, J. (1999). Budgeting—an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15, 402–421. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(98\)00032-3](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(98)00032-3)
- Wagner, J., Petera, P., Popesko, B., Novák, P., & Šafr, K. (2021). Usefulness of the budget: the mediating effect of participative budgeting and budget-based evaluation and rewarding. *Baltic Journal of Management*, 16(4), 602-620. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2020-0049>