

**Relevância e Utilidade de Mecanismos de Controles Gerenciais: um estudo sobre o orçamento empresarial**

**MARLON MENDES SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

**POURI DO CARMO MARIO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

# RELEVÂNCIA E UTILIDADE DE MECANISMOS DE CONTROLES GERENCIAIS: UM ESTUDO SOBRE O ORÇAMENTO EMPRESARIAL

## 1. INTRODUÇÃO

No contexto gerencial a informação produzida pode ser utilizada pelos gestores em diversos propósitos, como procurar oportunidades, monitorar estratégia, planos e metas, bem como informar sobre ameaças e oportunidades emergentes (Simons, 1995). Os gestores podem obter a informação gerencial por meio de mecanismos de controle, formais ou informais, que são utilizados com o intuito de orientar o comportamento em direção às metas estabelecidas. Esses mecanismos de controle, ajustados às necessidades específicas da companhia, compõem os sistemas de controles gerenciais (Chenhall, 2007).

Os Sistemas de Controles Gerenciais (SCG) podem ser utilizados na execução e acompanhamento das estratégias ao fornecer *feedback* para o aprendizado e informações que podem ser empregadas de forma interativa para formulação ou revisão das estratégias da companhia (Chenhall, 2007). Sob esta ótica, emerge a figura do orçamento empresarial como importante mecanismo dos SCG com atuação em vários campos, como a formulação de estratégia, desenvolvimento de capacidades dinâmicas ou ainda a obtenção de vantagem competitiva (Ali Abadi, Yazdanian & Jamali, 2016).

Lunkes, Feliu e Rosa (2011) apontam que o orçamento é um instrumento fundamental no planejamento das atividades organizacionais, servindo de guia para as operações e figurando como poderoso sistema de controle no que tange ao acompanhamento de metas. Além disso, o orçamento pode ser considerado um dos pilares da gestão, pois reflete as prioridades e a direção da entidade para determinado período, proporcionando condições de avaliação do desempenho de gestores das diferentes áreas internas nas organizações (Frezatti, 2009).

O orçamento possibilita uma visão global da empresa sob três perspectivas distintas: a) econômica – voltada para a eficiência na alocação de recursos e avaliação da redução da assimetria informacional, fundamentando-se na teoria da agência ; b) psicológica – ao considerar os efeitos das práticas orçamentárias no comportamento dos indivíduos; e, c) social – estudando a prática orçamentária em um contexto social de troca e barganha de poder (Covaleski *et al.*, 2003).

Na perspectiva do controle gerencial, Simons (1995) desenvolveu um modelo denominado *Levers of Control*, o qual foi disseminado em estudos na literatura nacional como Modelo de Alavancas de Controle de Simons. Tal modelo contempla quatro grupos de mecanismos de controles gerenciais, os quais simbolizam respectivamente as “alavancas” para implementação da estratégia da alta administração e são representadas respectivamente por: (i) sistemas de crenças, (ii) sistemas de limites, (iii) sistemas de controles diagnósticos e (iv) sistemas de controles interativos (Simons, 1995). Considerando especificamente a figura do orçamento, o autor ressalta que o mesmo se relaciona, em maior parte, dentro dos mecanismos de controle das variáveis de desempenho crítico (sistemas de controles diagnósticos), atuando como meio de identificar os desvios em relação ao planejado (Simons, 1995).

Estudos apontaram ainda que o orçamento pode estar relacionado com o controle das incertezas estratégicas (sistemas de controles interativos), e não somente com o controle das variáveis de desempenho crítico (sistemas de controles diagnósticos), figurando assim, como meio de busca por oportunidades na organização (Hofmann, Wald & Gleich, 2012; Mucci, 2013; Ali Abadi *et al.*, 2016).

Mucci (2013) identificou uma relação entre o uso do orçamento, tanto voltado para o controle das variáveis críticas de desempenho assim como voltado ao controle das incertezas estratégicas e a percepção de utilidade e relevância da ferramenta orçamento por gestores. Para o autor, a aderência do orçamento a determinada “alavanca” pode impactar na maneira como os gestores percebem o orçamento útil e relevante.

Nessa linha, acredita-se que investigar as percepções de diversos gestores sobre as relações entre as alavancas de controle propostas por Simons (1995), o orçamento empresarial e a utilidade e relevância do mesmo, pode revelar aspectos importantes para a compreensão da maneira como a ferramenta orçamento empresarial se configura nas organizações. Dessa forma, esse estudo busca investigar a percepção de gestores quanto à utilidade do orçamento empresarial dado seu alinhamento às alavancas de controle.

As pesquisas sobre o tema orçamento pouco avançam no sentido de questionar a ferramenta, bem como a maneira como o mesmo é constituído e de que forma os elementos organizacionais influenciam sua elaboração em determinada organização (Frezzati, Beck e Silva, 2013). Assim, esse estudo tem como contribuição, o avanço nos estudos da temática sobre orçamento, na medida em que busca analisar como os elementos organizacionais influenciam o orçamento e como este fato se relaciona com a utilidade do mesmo. O estudo avança na pesquisa desenvolvida por Mucci (2013), que sugeriu a investigação do orçamento dentre percepções de gestores de áreas ligadas diretamente à elaboração e controle do mesmo e também de diversas áreas da empresa as quais utilizam-se da ferramenta. Acredita-se que esse trabalho possa contribuir avançando com relação ao estudo de Covalski *et al.* (2003), que sugeriram a utilidade do orçamento em diferentes propósitos, impactando no comportamento dos indivíduos e figurando como troca e barganha de poder nas organizações.

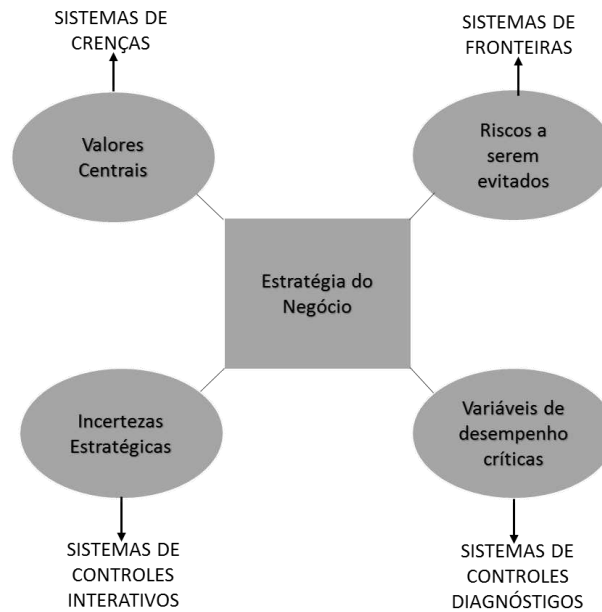
Como contribuição para as organizações, esse trabalho aborda o orçamento como uma ferramenta que transmite crenças e delimita limites para os diversos agentes envolvidos nas relações organizacionais, destacando que as crenças e os limites estabelecidos pela alta administração, devem ser observadas na elaboração e no acompanhamento do orçamento. Além disso, este estudo apresenta o orçamento como meio de implementar a estratégia pretendida pela organização além de permite a aprendizagem a partir do momento em que a alta administração consegue enraizar os valores organizacionais nos gestores envolvidos.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 O Modelo de Alavancas de Controle**

O modelo de alavancas de controle foi proposto por Robert A. Simons em 1995 e denominado pelo autor como *Levers of Control* (LOC), ou em tradução literal, alavancas de controle. Sob a ótica de sistemas de informações, Simons (1995, p. 5) comenta que os “sistemas de informação se tornam sistemas de controle quando são utilizados para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais”. O autor aponta ainda que os sistemas de controle gerenciais devem acomodar as estratégias pretendidas e também as estratégias emergentes, que surgem do uso prático da ferramenta e da iniciativa dos funcionários (Simons, 1995).

Assim, com foco no controle da estratégia organizacional, Simons (1995) desenvolveu um modelo de alavancas de controle, que funcionam simultaneamente e apresentam um poder coletivo de acordo com a tensão gerada por cada alavanca. Tais alavancas partem de quatro construções-chave que devem ser analisadas e entendidas para a implementação bem-sucedida da estratégia: (i) valores fundamentais, que compõem os sistemas de crenças, utilizados para inspirar e dirigir a busca de novas oportunidades; (ii) riscos a serem evitados, que compõem os sistemas de limites e são usados para estabelecer limites no comportamento na busca de oportunidades; (iii) variáveis críticas de desempenho, que compõem os sistemas de controles diagnósticos e são usados para motivar, monitorar e recompensar a realização de metas especificadas; (iv) incertezas estratégicas, que compõem os sistemas de controles interativos que são utilizados para estimular a aprendizagem organizacional e o surgimento de novas ideias e estratégias. A figura 1 apresenta o modelo gráfico proposto por Simons (1995).



**Figura 1.** Controlando a estratégia do negócio: variáveis chave a serem analisadas  
 Fonte: adaptado de Simons (1995, p. 7)

Simons (1995) comenta que os sistemas de crenças e sistemas de controle interativo, criam forças positivas e inspiradoras. As outras duas alavancas – sistemas de limites e sistemas de controles de diagnósticos, criam restrições e garantem o cumprimento das ordens, sendo que a alta gestão utiliza essas forças para obter uma tensão dinâmica que permita o controle efetivo da estratégia.

Um sistema de crenças consiste em um conjunto explícito de definições organizacionais comunicadas formalmente para fornecer valores básicos, propósitos e direção para a organização, criam normas e servem como ideais culturais que os gerentes seniores querem que os subordinados adotem. Trata-se, por exemplo, de declarações de missão organizacional (Simons, 1995). Já os sistemas de limites estabelecem limites na busca de oportunidades, com base no risco do negócio. São constituídos por exemplo, por meio de códigos de conduta. Embora sejam essencialmente sistemas restritivos, esses sistemas permitem aos gerentes delegar a tomada de decisões, sendo em muitos aspectos, um pré-requisito para a liberdade organizacional e o comportamento empreendedor (Simons, 1995).

Os sistemas de controles de diagnósticos buscam medir fatores críticos de sucesso a serem alcançados ou implementados para que a estratégia do negócio obtenha êxito. Os mesmos permitem medir os resultados de um processo, utilizam padrões predeterminados contra os quais os resultados reais podem ser comparados e, assim, possibilitam corrigir os desvios identificados. Ferramentas como o orçamento e o *Balanced Scorecard* são exemplos de sistemas de controles diagnósticos (Simons, 1995).

Contrário à restrição na busca de inovação imposta pelos sistemas de controles diagnósticos, Simons (1995) argumenta que os sistemas de controles interativos estimulam a busca e a aprendizagem, permitindo o surgimento de estratégias à medida que os participantes da organização respondam às oportunidades e ameaças percebidas. Ferramentas como sistemas de gerenciamento de projetos, sistemas de custos, BSC, e até mesmo o orçamento, podem figurar como sistemas de controles interativos (Simons, 1995; Bisbe & Otle, 2004). Assim, se a alta gerência está focada na estratégia como um padrão a ser seguido, eles darão ênfase ao controle interativo, com vistas a identificar oportunidades emergentes alinhadas à estratégia da empresa (Kruis *et al.*, 2016).

## **2.2 Utilidade e Relevância do Orçamento Empresarial nas Organizações**

O orçamento empresarial se origina dentro de um processo maior, por meio do desenvolvimento do planejamento estratégico da organização e pode ser considerado um dos pilares da gestão, pois reflete as prioridades e a direção da entidade para determinado período, proporcionando condições de avaliação do desempenho de gestores e áreas internas (Lunkes *et al.* 2011; Frezatti, 2009).

O processo de planejamento estratégico resulta em diversas atividades a serem implementadas por meio de um plano de metas e recursos. Neste cerne figura o orçamento empresarial orienta a execução das metas e possibilita a comparação do previsto e realizado, permitindo por fim, identificar desvios e realizar possíveis ajustes (Lunkes *et al.* 2011).

No ambiente corporativo, o orçamento pode assumir diversas configurações, seja com maior ou menor nível de participação de funcionários, mais flexíveis ou rígidos, com maior ou menor folga orçamentária, bem como ser utilizado para diversas finalidades, incluindo planejamento e coordenação das atividades, alocação de recursos ou motivação de funcionários, contribuindo para a aprendizagem organizacional e adaptações estratégicas (Abernethy e Brownell, 1999; Covaleski *et al.*, 2003).

Quanto à utilidade do orçamento nas organizações, Almeida *et al.* (2009) comentam que o mesmo pode desempenhar múltiplos papéis na empresa, sendo utilizado por vezes como ferramenta de apoio à estratégia ou mesmo como ferramenta de controle dos fluxos financeiros. Neste cerne os autores apontaram que empresas de maior porte utilizam o orçamento mais alinhado às estratégias da organização, já em empresas de menor porte o orçamento figura como ferramenta de controle dos fluxos financeiros auxiliando no acompanhamento e na avaliação das atividades operacionais.

Nessa pesquisa são utilizados os constructos referentes às percepções de utilidade e relevância de determinado sistema de informação gerencial definidos por Venkatesh e Davis (2000), sendo que a utilidade percebida de determinado sistema é definida como: “grau em que uma pessoa acredita que o uso do sistema irá melhorar seu desempenho no trabalho” (Venkatesh e Davis, 2000, p. 187). Os autores definem ainda o constructo acerca da relevância no trabalho como: “a percepção de um indivíduo sobre o grau em que o sistema é aplicável ao seu trabalho” (Venkatesh e Davis, 2000, p. 191), relacionando-se ao grau em que o sistema suporta e atende às tarefas que o usuário desempenha.

Mucci (2013) investigou a influência do estilo de uso do orçamento empresarial, coercitivo e facilitador, sobre as percepções de seus usuários quanto à utilidade do artefato e o nível de críticas atribuídas. A partir de uma amostra de 72 gerentes de diversas áreas de uma organização, o autor verificou que a percepção de utilidade do orçamento é levemente alta e o nível de críticas é baixo. O autor constatou ainda que o estilo de uso facilitador do orçamento influencia positivamente a percepção de utilidade e negativamente o nível de críticas do artefato.

## **2.3 Estudos empíricos e desenvolvimento de hipóteses**

Trabalhos empíricos buscaram averiguar a relação alavancas de controle propostas por Simons (1995) no contexto organizacional. Os estudos apontam que a atenção às alavancas de controle na elaboração e execução do orçamento pode contribuir para o alcance da estratégia, melhoria na tomada de decisão, promover criatividade e aprendizagem além de melhorar o desempenho financeiro da organização (Leite, 2016; Spekle *et al.*, 2014; Ali Abadi *et al.*, 2016).

A pesquisa de Leite (2016) descreve como a utilização do modelo das alavancas de controle, pode contribuir para a implementação da estratégia organizacional em uma multinacional. Os achados do autor apontam que a realização de atualizações recorrentes dos orçamentos estimula análises e discussões de variações em relação às metas estipuladas e das prováveis causas dessas variações. O autor apontou ainda que o controle interativo se destacou

também através de avaliações sobre o processo de melhoramento técnico e para tomadas de decisão.

Spekle *et al.* (2014) utilizaram a estrutura de alavancas de controle para examinar as relações entre um sistema de controles, capacitação e criatividade, considerados muitas vezes como aspectos organizacionais conflitantes com diferentes objetivos. Com base em respostas de 233 gerentes, o modelo de equação estrutural estimado pelos autores mostrou que a intensidade de uso de um sistema de controle está positivamente associada tanto à capacitação quanto à criatividade. Os autores concluem que não há conflito entre controle e criatividade; ao invés disso, apontam que paradoxalmente, a criatividade pode florescer na presença do controle.

Nesta mesma linha, Ali Abadi *et al.* (2016) investigaram a aplicação do orçamento em diferentes empresas iranianas. Com base em uma amostra de 90 empresas, os resultados dos autores indicaram que o comportamento de liderança, a atitude do usuário e o uso interativo são determinantes no uso diagnóstico. Além disso, os autores apontaram que fatores como dinamismo de mercado, centralização, cultura de confiança, atitude do usuário e comportamento de liderança influenciam o nível de uso interativo do orçamento. Os autores encontraram ainda que ambos os tipos de uso do orçamento influenciam na formulação e implementação da estratégia e que o uso de diagnóstico dos orçamentos tem uma influência positiva sobre o desempenho financeiro.

No que tange a perspectiva do sistema de crenças, Leite (2016) apontou que em diversas situações como processo de elaboração do planejamento operacional, elaboração dos orçamentos ou análise de novas oportunidades de investimentos as declarações de visão e missão da organização são enfatizadas dentre os gestores. Widener (2007) argumenta que a proposta dos sistemas de crenças é encorajar os subordinados a adotarem os valores e objetivos expostos pela alta administração. Nesta linha, Hansen (2002) aponta que o compartilhamento de valores na organização promove uma base comum de entendimento a qual permite a troca de informações e experiências entre gestores a fim de desenvolver novas ideias. Tendo em vista os estudos anteriores, elaborou-se a seguinte hipótese de pesquisa:

*H1: Quanto maior o alinhamento do orçamento ao sistema de crenças, maior a percepção de relevância do orçamento por parte do usuário.*

Quanto à abordagem de um sistema de limites o qual estabelece limites no comportamento dos gestores, Covaleski *et al.* (2003) apontaram que o orçamento pode ser utilizado com diferentes propósitos, impactando o comportamento dos indivíduos e figurando como troca e barganha de poder, sugerindo o orçamento como forma de estabelecer valores e limitar o comportamento dos gestores. Mundy (2010) destacou que, apesar dos sistemas estabelecerem limites no comportamento dos gestores, eles não implicam necessariamente uma redução da motivação e a total perda de autonomia, pois a autonomia limitada ajuda a concentrar a atenção dos subordinados em áreas consideradas críticas para o desempenho da organização. Nesta linha, Bedford (2015) apontou que uma ênfase nos sistemas de limites está relacionada ao aumento da eficácia dos sistemas de controles, o que promove a aprendizagem organizacional e aumenta a confiabilidade de tarefas. Nesse contexto, definiu-se a seguinte hipótese de pesquisa:

*H2: Quanto maior o alinhamento do orçamento ao sistema de limites, maior a percepção de relevância do orçamento por parte do usuário.*

Quanto aos controles diagnósticos, Simons (1995) comenta que eles permitem máxima autonomia dos indivíduos, de maneira que os usuários sigam na direção estabelecida e que os gerentes dispensem a vigilância constante. Ali Abadi *et al.* (2016) apontam que o uso diagnóstico dos orçamentos tem um impacto significativo e positivo sobre o desempenho financeiro. Nesta linha, Hofmann *et al.* (2012) destacam que a utilização diagnóstica do orçamento contribui significativamente para a implementação das estratégias pretendidas e também para a formação de estratégias emergentes. Leite (2016) aponta em seu estudo que sob

uma perspectiva de controle diagnóstico, os gestores nas organizações são responsáveis por analisar e justificar os desvios em relação às metas orçamentárias estabelecidas. Dessa forma, tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

*H3: Quanto maior o alinhamento do orçamento ao sistema de controles diagnósticos, maior a percepção de relevância do orçamento por parte do usuário.*

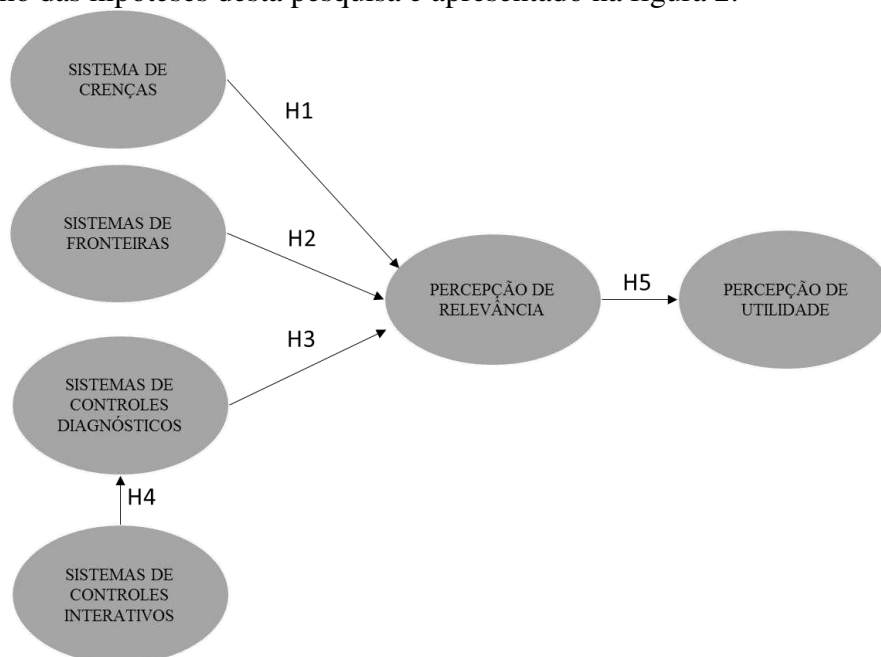
Quanto aos sistemas de controles interativos, os resultados do estudo de Ali Abadi *et al.* (2016) indicaram que o comportamento de liderança, a atitude do usuário e o uso interativo são determinantes no uso diagnóstico. Leite (2016) apontou que o orçamento figura dentre os controles diagnósticos e que a atualização dos controles orçamentários promove constantes análises e discussões de variações apresentadas, estimulando ainda a criação de novas ideias e ações para corrigir ou minimizar os desvios apontados refletindo nos controles interativos na organização. Widener (2007) aponta que o uso de sistemas de medição de performance na organização sob aspectos interativos ajuda a explicar o uso diagnóstico de tais sistemas. Além disso, o autor apontou que tais sistemas de controles, interativos e diagnósticos, são inter-relacionados e complementares. Nesse contexto tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

*H4: Quanto maior o alinhamento do orçamento ao sistema de controles interativos, maior a percepção do usuário quanto ao uso diagnóstico do orçamento.*

Petter *et al.* (2013) apontam que há um grande suporte para que a compatibilidade de tarefas seja um determinante de satisfação do usuário, tal aspecto sugere uma relação positiva entre a relevância de um sistema e a utilidade percebida do mesmo. Venkatesh e Davis (2000) exploraram o modelo de aceitação de tecnologia (TAM). Os autores comentaram que a relevância percebida pelo usuário de determinado sistema exerça um efeito direto sobre a utilidade percebida. Nesta linha, Hart e Porter (2004) apontam que em sistemas que permitem análises de dados agregados, como por exemplo o orçamento, a relevância e a facilidade de uso, são positivamente correlacionados com a utilidade percebida de tal sistema. Nesse contexto foi construída a seguinte hipótese de pesquisa:

*H5: Quanto maior a percepção de relevância do orçamento, maior a percepção de utilidade do orçamento por parte do usuário.*

O desenho das hipóteses desta pesquisa é apresentado na figura 2.



**Figura 2.** Desenho das hipóteses de pesquisa  
Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, conforme apresentado na figura 2, investigou-se nesse estudo a influência do alinhamento do orçamento ao modelo de alavancas proposto por Simons sobre a relevância percebida do instrumento e a percepção de utilidade do mesmo por parte dos gestores.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva quanto ao seu objetivo e em relação aos procedimentos a pesquisa se caracteriza como levantamento. Foi utilizado um questionário como instrumento para levantamento dos dados, construído com base nos estudos de Simons (1995), Venkatesh e Davis (2000) e Hofmann *et al.* (2012).

Os constructos desta pesquisa foram mensurados com múltiplas variáveis, sendo que cada uma dessas variáveis foi medida por uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Os constructos mensurados são apresentados na figura 3.

Constructo	Variáveis	Descrição	Fonte/Estudos
Controle Interativo	INT1	O orçamento requer atenção permanente de todos os gestores da unidade.	Abernethy e Brownell (1999); Hofmann <i>et al.</i> (2012); Mucci (2013);
	INT2	As informações do orçamento são utilizadas como um meio de questionar e debater as decisões e ações com meus pares e subordinados.	Abernethy e Brownell (1999); Hofmann <i>et al.</i> (2012); Mucci (2013);
	INT3	Discuto frequentemente informações do orçamento entre meus pares e subordinados.	Abernethy e Brownell (1999); Hofmann <i>et al.</i> (2012); Mucci (2013);
Controle Diagnóstico	DIA1	A informação do orçamento atua como um sinal, demonstrando se tudo está correto ou se há algo fora do previsto.	Abernethy e Brownell (1999); Hofmann <i>et al.</i> (2012); Mucci (2013);
	DIA2	O alcance das metas orçamentárias (metas de lucro e custos) é rigorosamente monitorado.	Abernethy e Brownell (1999); Hofmann <i>et al.</i> (2012); Mucci (2013);
	DIA3	No caso de desvios, ações corretivas efetivas são iniciadas.	Abernethy e Brownell (1999); Hofmann <i>et al.</i> (2012); Mucci (2013);
Sistema de Limites	LIM1	Eu só posso realizar gastos que foram previstos no orçamento.	Simons (1995)
	LIM2	O orçamento restringe o comportamento, deixando claro o que não é tolerado na organização.	Simons (1995)
	LIM3	O orçamento estabelece uma limite na busca de novas oportunidades.	Simons (1995)
Sistema de Crenças	CRE1	O orçamento transmite a missão e valores da organização.	Simons (1995)
	CRE2	O orçamento estimula e guia a busca de oportunidade pelos gestores de acordo com a missão e valores da organização.	Simons (1995)
	CRE3	O processo orçamentário ajuda a comunicar a estratégia da gerência.	Simons (1995)
Percepção de Utilidade	UTI1	O orçamento me permite gerenciar melhor a minha gerência.	Venkatesh e Davis (2000); Mucci (2013)
	UTI2	O orçamento me permite manter e aprimorar o meu desempenho como gerente.	Venkatesh e Davis (2000); Mucci (2013)
Percepção de Relevância	REL1	O orçamento me permite estar sempre ciente sobre o que é necessário para obter um bom desempenho no meu trabalho.	Venkatesh e Davis (2000); Mucci (2013)



	REL2	O orçamento me fornece informações adequadas para otimizar as decisões e cumprir meus objetivos de desempenho.	Venkatesh e Davis (2000); Mucci (2013)
	REL3	O orçamento me torna apto a obter informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões.	Venkatesh e Davis (2000); Mucci (2013)

**Figura 3.** Variáveis e constructos da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor com base em Simons (1995), Abernethy e Brownell (1999), Venkatesh e Davis (2000) e Hofmann *et al.* (2012).

Além dos constructos citados, para melhor identificação dos participantes, o questionário contemplou os seguintes quesitos: função e área que ocupa na empresa, tempo (anos) que trabalha na empresa e tipo de orçamento utilizado na empresa.

Para a obtenção de dados foi utilizado o método de amostragem não probabilístico por conveniência e para viabilizar o estudo, os questionários foram enviados para os gestores selecionados através da rede social LinkedIn, que figura como uma plataforma na qual os profissionais se conectam e compartilham suas identidades profissionais, relacionam-se com sua rede, trocam conhecimentos e dicas profissionais, publicam e visualizam conteúdos relevantes e encontram oportunidades de carreira e negócios (LinkedIn, 2017). Para selecionar os profissionais os quais seriam enviados os questionários, foram utilizadas as seguintes palavras-chave nos campos de busca de usuários – quanto à função: coordenador, diretor, gerente e gestor; já quanto à área foram utilizadas as seguintes palavras-chave: controladoria, *controller*, financeiro, orçamento, comercial, estratégia, logística, operações, performance, projetos, qualidade, suprimentos, tecnologia.

O questionário desta pesquisa foi enviado por meio eletrônico a 980 gestores de diversas áreas de atuação e de diferentes empresas, de forma não probabilística, durante os meses de outubro e novembro de 2016. Foram recebidas 217 respostas, representando uma taxa de retorno de aproximadamente 23%. Foram excluídos 7 questionários devido a erros de resposta, sendo assim a amostra final do estudo foi composta de 210 observações.

Para análise estatística da pesquisa foi conduzida a Modelagem de Equações Estruturais para verificar a influência entre os constructos da pesquisa a fim de obter uma indicação empírica da influência do grau de alinhamento do orçamento empresarial às alavancas de controle sobre a utilidade do mesmo. Sendo utilizado para a aplicação das técnicas estatísticas os softwares STATA (versão 12) e SmartPLS (versão 3.2.4).

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. Descrição da amostra

Os resultados apresentados foram obtidos com base em 210 observações de gestores, os quais possuem média de 6 anos de experiência no cargo ou função que atuam. As áreas de atuação com maior frequência de respondentes foram: área de controladoria (representando cerca de 22% dos respondentes), área financeira (cerca de 16% dos respondentes), área comercial (cerca de 13% dos respondentes), área de logística (cerca de 11,5% dos respondentes), área de engenharia (cerca de 11% dos respondentes) e área de planejamento e performance (cerca de 6% dos respondentes) juntas, essas áreas corresponderam à soma de 79,05% do total de respondentes da amostra. Outras áreas de atuação foram tecnologia da informação, serviços, consultoria, telecomunicações, saúde, contabilidade, hotelaria e educação.

Quanto ao cargo dos respondente, a maior parcela ocupa o cargo de gerente na empresa em que atua (cerca de 38%), seguido dos cargos de diretor, coordenador, *controller* e analista, em conjunto os respondentes que ocupam tais cargos nas empresas totalizam cerca de 90,5% da amostra desta pesquisa. Outros cargos como consultor, especialista, supervisor, assistente e contador somaram conjuntamente cerca de 9,5% do total da amostra, sendo assim, nota-se que

em maior parte os respondentes da pesquisa ocupam cargos de alto grau de responsabilidade e tomada de decisão bem como conhecimento sobre a ferramenta orçamento empresarial utilizada dentro da organização em que atuam.

#### 4.2. Estatística Descritiva

Os resultados obtidos são apresentados de acordo com o alinhamento da ferramenta orçamento empresarial aos constructos de mecanismos de controle: mecanismos de controles interativos (INT1, INT2, INT3), diagnósticos (DIA1, DIA2, DIA3), limites (FRO1, FRO2, FRO3), crenças (CRE1, CRE2, CRE3), bem como os constructos de utilidade (UTI1, UTI2) e relevância (REL1, REL2, REL3), de acordo com a percepção dos gestores respondentes. Cabe ressaltar que as variáveis foram medidas em um questionário com escala de concordância tipo Likert de 5 pontos, sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente.

Tabela 1

#### Estatística descritiva das variáveis propostas do estudo

Variável	Média	Mediana	Desv. Pad.	Mín.	Máx.
INT1	4,70	5,00	0,64	1,00	5,00
INT2	4,39	5,00	0,79	2,00	5,00
INT3	4,19	4,00	0,87	1,00	5,00
DIA1	4,40	5,00	0,79	1,00	5,00
DIA2	4,31	5,00	0,84	1,00	5,00
DIA3	4,17	4,00	0,89	1,00	5,00
LIM1	3,03	3,00	1,18	1,00	5,00
LIM2	3,08	3,00	1,10	1,00	5,00
LIM3	3,45	4,00	1,04	1,00	5,00
CRE1	3,24	3,00	1,16	1,00	5,00
CRE2	3,48	4,00	1,03	1,00	5,00
CRE3	4,14	4,00	0,90	1,00	5,00
REL1	3,50	4,00	1,12	1,00	5,00
REL2	3,91	4,00	0,96	1,00	5,00
REL3	3,85	4,00	1,06	1,00	5,00
UTI1	4,45	5,00	0,76	1,00	5,00
UTI2	4,19	4,00	0,82	1,00	5,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme apresentado na tabela 1, em média os gestores possuem alto grau de concordância para as variáveis que compuseram o constructo controle interativo, todas as variáveis do constructo apresentaram média maior que 4 e mediana maior ou igual a 4. Na percepção dos gestores, a ferramenta orçamento empresarial requer atenção permanente de todos os gestores da unidade (INT1); as informações do orçamento são utilizadas como um meio de questionar e debater as decisões com os pares e subordinados (INT2); e as informações do orçamento são frequentemente discutidas entre os pares e subordinados (INT3).

Em média os gestores possuem alto grau de concordância para as variáveis que compuseram o constructo diagnóstico, todas as variáveis do constructo apresentaram média maior que 4 e mediana maior ou igual a 4. Assim, na percepção dos gestores, a informação do orçamento atua como um sinal, demonstrando se tudo está correto ou se há algo fora do previsto (DIA1); o alcance das metas orçamentárias é rigorosamente monitorado (DIA2); e no caso de desvios em relação as metas orçamentárias, ações corretivas são iniciadas (DIA3).

Quanto às variáveis que compuseram o constructo limites, particularmente a variável LIM3 apresentou o maior grau de concordância deste constructo, alcançando valores de média e mediana em 3,45 e 4,0 respectivamente. Contudo as variáveis LIM1 e LIM2 apresentaram valores de média 3,03 e 3,08 respectivamente e mediana igual à 3. Assim, de certa forma é possível identificar que os gestores não concordam que somente podem realizar gastos previstos

no orçamento (LIM1); e que o orçamento restringe o comportamento, deixando claro o que não é tolerado na organização (LIM2); Contudo eles concordam que o orçamento estabelece um limite na busca de novas oportunidades (LIM3).

Para as variáveis que compuseram o constructo crenças, em média os gestores possuem alto grau de concordância, todas as variáveis do constructo apresentaram média maior que 3 e mediana maior ou igual a 3. Assim, na percepção dos gestores, o orçamento transmite a missão e valores da organização (CRE1); estimula e guia a busca de oportunidade pelos gestores de acordo com a missão e valores da organização (CRE2); e o processo orçamentário ajuda a comunicar a estratégia da gerência (CRE3). De certa forma, nota-se uma disparidade na percepção dos gestores quanto à estratégia e missão e valores da organização; ou seja, percebem em maior grau um alinhamento entre o orçamento empresarial e estratégia, mas não possuem a mesma percepção quanto ao orçamento e a missão e valores da instituição.

Em média os gestores possuem alto grau de concordância para as variáveis que compuseram o constructo relevância, uma vez que todas as variáveis do constructo apresentaram média maior que 3 e mediana igual à 4. Assim, na percepção dos gestores, o orçamento permite estar sempre ciente sobre o que é necessário para se obter um bom desempenho no trabalho (REL1); O orçamento fornece informações adequadas para otimizar as decisões e cumprir os objetivos de desempenho (REL2); e o orçamento torna o gestor apto a obter informações táticas e estratégicas para avaliar alternativas de decisões (REL3).

Para o constructo utilidade, ambas as variáveis do constructo apresentaram média maior que 4 e mediana maior ou igual a 4. Assim, na percepção dos gestores, o orçamento permite gerenciar melhor suas gerências (UTI1); bem como manter e aprimorar o desempenho como gerentes (UTI2).

Com base nos dados foi possível identificar que o orçamento teve maior alinhamento às variáveis relacionadas aos controles interativos e diagnósticos. Quanto a perspectiva de crenças, os gestores percebem o orçamento alinhado às estratégias da organização; entretanto não percebem tal alinhamento em mesmo grau quanto a missão, visão e valores da empresa em que atuam. Já quanto uma perspectiva de estabelecimento de limites quanto ao comportamento do gestor, a percepção dos mesmos foi que eles possuem não possuem liberdade para realizar gastos não previstos no orçamento, o que indica a ocorrência de certa folga orçamentária nas organizações. Neste ponto Beck (2016) aponta que a folga orçamentária é uma prática que pode gerar benefícios desde que vinculada a um mecanismo de poder e controle na organização. Entretanto, conforme a percepção dos gestores, essa folga não é suficiente para abarcar estratégias emergentes as quais poderiam ser incorporadas na organização. Tais dados indicam que tal folga orçamentaria é mais relacionada como uma estratégia para o atingimento das metas a níveis individuais e não como meio de possibilitar que novas estratégias sejam implementadas a níveis organizacionais. Este achado corrobora o estudo de Lunkes (2003), que aponta que o orçamento apesar de ser alinhado ao planejamento estratégico da empresa, ainda não evoluiu no sentido de abarcar as estratégias emergentes.

A percepção de relevância do orçamento também indicou valores altos, e a percepção de utilidade foi ainda maior, apresentando média de 4,23 e 3,75 nas suas variáveis, o que indica que os gestores reconhecem a importância do orçamento empresarial na organização, bem como acreditam que ele se aplica no trabalho que desenvolvem e ainda permite que o desempenho do gestor seja aprimorado.

#### **4.4. Modelo de Equações Estruturais**

Conforme apontado, o estudo busca testar o alinhamento da ferramenta orçamento ao modelo de alavancas de controle proposto por Simons (1995) bem como suas relações com a utilidade da ferramenta orçamento empresarial percebida pelos gestores das organizações. Assim, chegou-se às cargas fatoriais do modelo discriminante apresentado na tabela 3.

Tabela 3

**Modelo de mensuração de validade convergente**

	Crenças	Diagnóstico	Limites	Interativo	Relevância	Utilidade
CRE1	0,833	0,206	0,266	0,110	0,321	0,278
CRE2	0,865	0,258	0,291	0,151	0,345	0,290
CRE3	0,803	0,315	0,228	0,299	0,401	0,483
DIA1	0,253	0,696	0,243	0,419	0,354	0,379
DIA2	0,168	0,772	0,183	0,410	0,223	0,203
DIA3	0,281	0,761	0,240	0,352	0,283	0,217
FRO1	0,116	0,212	0,665	0,123	0,240	0,196
FRO2	0,229	0,231	0,705	0,163	0,224	0,250
FRO3	0,308	0,231	0,824	0,178	0,396	0,260
INT1	0,200	0,507	0,208	0,835	0,172	0,243
INT2	0,156	0,337	0,137	0,777	0,174	0,174
INT3	0,174	0,342	0,121	0,667	0,274	0,140
REL1	0,383	0,325	0,414	0,194	0,848	0,493
REL2	0,364	0,344	0,313	0,241	0,870	0,522
REL3	0,349	0,330	0,314	0,235	0,825	0,405
UTI1	0,376	0,277	0,260	0,211	0,468	0,902
UTI2	0,412	0,391	0,322	0,248	0,555	0,931
$R^2$	0,786	0,590	0,639	0,680	0,810	0,828
AVE	0,696	0,553	0,539	0,581	0,719	0,840
Confiabilidade composta	0,873	0,788	0,777	0,805	0,885	0,913

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a tabela 3, nota-se que as cargas fatoriais das variáveis observadas foram bem segregadas dentre os fatores observados. Já quanto à validação do modelo, apesar de alguns dos fatores incluírem variáveis com carga fatorial abaixo de 0,700, ressalta-se o  $R^2$  apresentou-se acima de 0,500 para todas as variáveis latentes, a AVE de todos os fatores se manteve acima de 0,500, bem como todos os valores de confiabilidade compostas mantiveram-se acima de 0,700. Para medir a validade discriminante no nível das variáveis latentes (fatores) são apresentadas na tabela 4 as correlações entre elas.

Tabela 4

**Correlação entre as variáveis latentes**

	Crenças	Diagnóstico	Limites	Interativo	Relevância	Utilidade
Crenças	0,834					
Diagnóstico	0,317	0,744				
Limites	0,312	0,301	0,734			
Interativo	0,234	0,534	0,212	0,763		
Relevância	0,431	0,393	0,411	0,262	0,848	
Utilidade	0,431	0,369	0,320	0,252	0,561	0,917

Fonte: dados da pesquisa.

Neste ponto, conforme a tabela 4, observa-se uma correlação moderada de 0,561 entre a percepção de utilidade e relevância, tal fato corrobora com o estudo de Venkatesh e Davis (2000), que sugeriram uma relação entre a relevância percebida de um determinado sistema de informação e sua utilidade percebida. Nota-se também correlação de 0,534 entre as variáveis latentes diagnóstico e interativo, o que corrobora a pesquisa de Mucci (2013) que sugere uma relação entre o uso do orçamento empresarial de modo diagnóstico e de modo interativo. Além disso observou-se também correlações entre as variáveis crenças e relevância do orçamento percebida pelos gestores, apresentando uma correlação de 0,431, bem como entre limites e a relevância percebida do orçamento pelos gestores apresentando uma correlação de 0,411. Sendo

assim, conforme apresentado nas tabelas 3 e 4 as variáveis latentes do modelo possuem validade convergente e validade discriminante (unidimensionalidade). Considerando os resultados obtidos, o modelo a ser estimado foi validado, observando os critérios apontados por Hair *et al.* (2017). O Modelo de Equações Estruturais desta pesquisa é apresentado conforme a tabela 5 e figura 4. Todas as variáveis utilizadas no modelo foram estatisticamente significativas a 99% de confiança sob um *bootstrapping* de 1000 repetições.

No que tange ao ajustamento do modelo, o  $R^2$  ajustado do constructo percepção de relevância foi de 0,305, ou seja, os constructos limites, crenças e diagnóstico conseguiram explicar cerca de 30,5% da variabilidade do constructo relevância. Já para o constructo diagnóstico, o constructo obteve um  $R^2$  ajustado de 0,282, ou seja, o constructo interativo conseguiu explicar cerca de 28,20% da variabilidade da variável latente diagnóstico.

Por fim, quanto ao constructo utilidade, os resultados apresentados na tabela 5 apontam que tal constructo apresentou um  $R^2$  ajustado de 0,312, ou seja, as variáveis latentes do modelo conseguiram explicar cerca de 30,12% do constructo utilidade. Este resultado corrobora os estudos de Venkatesh e Davis, 2000; Hart e Porter, 2004; e Petter *et al.*, 2013, os quais apontam que a relevância percebida de determinado sistema exerça um efeito direto sobre a utilidade percebida. Assim, foi constatado que a relevância percebida pelos gestores sobre ferramenta orçamento influencia a utilidade percebida, ou seja, a maneira como a ferramenta orçamento empresarial é aplicável ao trabalho do gestor, influencia a maneira como o orçamento contribui para melhorar o desempenho no trabalho de tal gestor.

Conforme apresentado na tabela 5, o modelo estimado apresentou um  $f^2$  (tamanho do efeito) para o constructo crenças sobre a variável latente relevância pequeno (0,097). Também para o constructo limites sobre a variável latente relevância, o tamanho do efeito foi pequeno (0,082). Quanto ao tamanho do efeito do constructo diagnóstico sobre a variável latente relevância, o modelo apresentou também um efeito pequeno (0,064). Para o constructo interativo sobre o constructo diagnóstico, o tamanho do efeito pode ser considerado grande (0,399). Por fim, o tamanho do efeito do constructo relevância sobre a variável latente utilidade também foi considerado grande, apresentado um valor de 0,460.

Como apresentado na tabela 5, os valores de relevância preditiva do modelo ( $Q^2$ ) de todos os 3 constructos endógenos foram considerados maiores que zero. Tais valores foram obtidos por meio do procedimento de *blindfolding* do software SmartPLS (versão 3.2.4), com distância de omissão  $D=8$ . O constructo de utilidade apresentou o maior valor de  $Q^2$  (0,250), seguido do constructo relevância (0,203) e, por fim, o constructo de controles diagnósticos apresentou o menor  $Q^2$  do modelo estimado (0,140). Estes resultados fornecem suporte para a relevância preditiva do modelo em relação às variáveis latentes endógenas.

Tabela 5

**Relação estrutural entre as variáveis latentes**

	Coef. Estrut.	Média	Desv. Padrão	Estat. T	P-Valor	$R^2$	$R^2$ adj.	$f^2$	$Q^2$
H1: CRENÇAS -> RELEVÂNCIA	0,280	0,281	0,067	4,149	0,000			0,097	
H2: LIMITES -> RELEVÂNCIA	0,255	0,227	0,076	2,994	0,003	0,315	0,305	0,082	0,203
H3: DIAGNÓSTICO -> RELEVÂNCIA	0,227	0,261	0,063	4,036	0,000			0,064	
H4: INTERATIVO -> DIAGNÓSTICO	0,534	0,535	0,071	7,537	0,000	0,285	0,282	0,399	0,140
H5: RELEVÂNCIA -> UTILIDADE	0,561	0,281	0,067	4,149	0,000	0,315	0,312	0,460	0,250

Fonte: dados da pesquisa

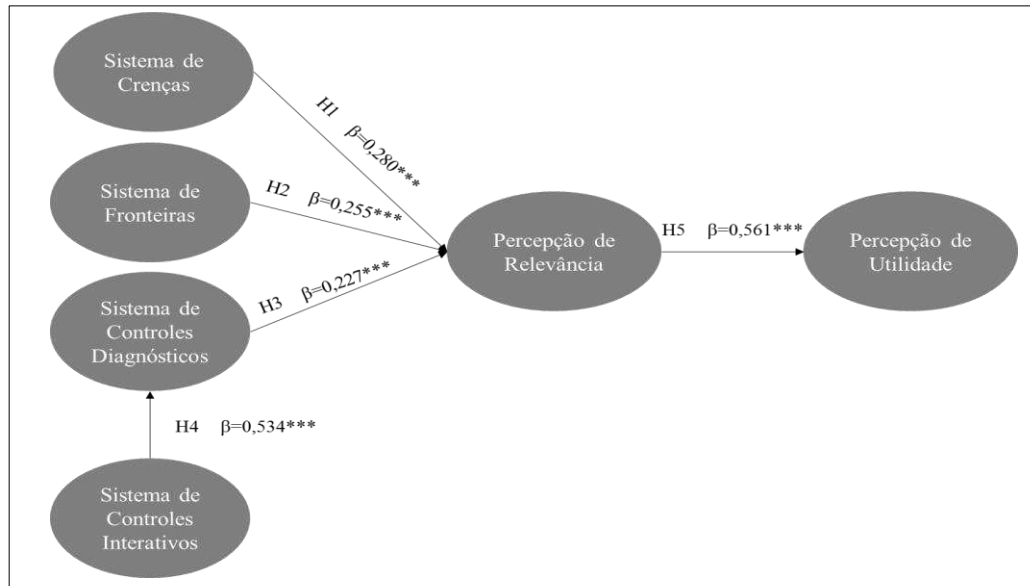


Figura 3. Relação estrutural entre as variáveis latentes e efeitos diretos observados

Nota: \*\*significativo a 95% de confiança; \*\*\* significativo a 99% de confiança.

Fonte: dados da pesquisa

Quanto aos coeficientes do modelo estimado, os resultados do modelo indicam que existe uma influência positiva ( $\beta = 0,280$ ) e estatisticamente significativa (99% de confiança) do alinhamento do orçamento empresarial ao sistema de crenças sobre a relevância do orçamento empresarial percebida pelos gestores. Sendo assim, quanto mais o orçamento reflete as crenças da organização, mais os gestores o percebem como útil, o que confirma a hipótese H1 desta pesquisa. Esse constructo foi o que apresentou o maior valor de beta entre os constructos que se configuram em relação direta ao constructo de relevância. Desta maneira, evidencia-se que, dentre os constructos propostos, o sistema de crenças possui a maior influência sobre a percepção de utilidade do orçamento empresarial por parte dos gestores.

Quanto à hipótese H2 da pesquisa, os resultados do modelo indicaram que existe uma influência positiva ( $\beta = 0,255$ ) e estatisticamente significativa (99% de confiança) do alinhamento do orçamento empresarial ao sistema de limites sobre a relevância do orçamento empresarial percebida pelos gestores. Sendo assim, quanto mais o orçamento reflete os limites de atuação dos gestores, mais os gestores percebem o orçamento como útil, o que confirmou a hipótese H2 dessa pesquisa.

Já quanto à hipótese H3, os resultados do modelo indicaram a existência de uma influência positiva ( $\beta = 0,227$ ) e estatisticamente significativa (99% de confiança) do alinhamento do orçamento empresarial ao sistema de controles diagnósticos sobre a relevância do orçamento empresarial percebida pelos gestores. Sendo assim, quanto mais o orçamento é utilizado para controles diagnósticos na organização; ou seja, quando por exemplo, o orçamento atua como um sinal, demonstrando se tudo está correto ou se há algo fora do previsto, mais os gestores o percebem como útil, o que confirmou a hipótese H3 desta pesquisa. Esse resultado corrobora os achados de Mucci (2013) que apontou uma relação positiva entre o uso do orçamento empresarial conforme controle diagnóstico e a relevância percebida pelos gestores.

A hipótese H4 da pesquisa também foi confirmada, os resultados do modelo indicaram que existe uma influência positiva ( $\beta = 0,534$ ) e estatisticamente significativa (99% de confiança) do alinhamento do orçamento empresarial ao sistema de controles interativos sobre a aderência do orçamento empresarial aos controles diagnósticos, indicando que quanto mais o orçamento é utilizado sob critérios interativos, debates frequentes e questionamentos, mais o orçamento é utilizado sobre critérios diagnósticos, corroborando com os estudos de Hofmann, *et al.* (2012), Ali Abadi *et al.* (2016) e Mucci (2013).

Quanto à hipótese H5, os resultados indicam que existe uma influência positiva ( $\beta = 0,561$ ) e estatisticamente significativa (99% de confiança) da percepção de relevância do orçamento empresarial sobre a utilidade do orçamento empresarial percebida pelos gestores. Tal fato indica que quanto mais os gestores percebem o orçamento relevante, mais eles também percebem o orçamento útil nas organizações. Este achado corrobora os *insights* propostos por Petter *et al.* (2013).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo objetivou investigar a percepção de gestores quanto a utilidade do orçamento empresarial dado seu alinhamento às alavancas de controle. Para a realização da pesquisa o estudo se baseou em uma amostra de 210 gestores e foi estimado um modelo de equações estruturais referente às cinco hipóteses propostas, as quais foram todas confirmadas.

A hipótese H1 tratou sobre o alinhamento do orçamento aos sistemas de crenças na organização e sua influência na relevância percebida pelo usuário. O estudo indicou que as crenças organizacionais, como por exemplo valores, princípios, missão e visão quando enraizados nessas organizações, refletem no orçamento, tornando-o mais relevante na medida em que permite os gestores seguir tais valores e princípios. Assim, a alta administração deve buscar disseminar seus valores para os colaboradores da organização, bem como refletir tais valores no orçamento, possibilitando assim, um meio de alcançar a estratégia pretendida.

A hipótese H2 tratou sobre o alinhamento do orçamento aos sistemas de limites na organização e sua influência na relevância percebida pelo usuário. Foi observado que o orçamento é relevante para os gestores na medida em que estabelece limites no comportamento dos gestores e delimita onde atuar no sentido de alcançar as metas e objetivos pretendidos. Ainda foi apontado que estes limites não implicam necessariamente total perda de autonomia, sendo que na verdade, ajudam a concentrar a atenção dos subordinados em áreas consideradas críticas para o desempenho da organização, permitindo ainda a aprendizagem organizacional.

A hipótese H3 tratou sobre o alinhamento do orçamento aos sistemas de controles diagnósticos na organização e sua influência na relevância percebida pelo usuário. Os resultados apontaram que o orçamento é relevante dado seu alinhamento aos controles diagnósticos, ao permitir o controle mensal de gastos, sinalizar o atingimento de metas, permitir buscar novos meios de agir na organização e propiciar incentivos como bônus para o gestor. Além disso, destacou-se que, ao implementar uma ferramenta de controle gerencial tal como o orçamento, faz-se necessário o devido acompanhamento para que novas oportunidades sejam agregadas à organização, de maneira que a ferramenta permita, efetivamente, benefícios à organização.

A hipótese H4 tratou sobre o alinhamento do orçamento ao sistema de controles interativos e sua influência na percepção do usuário quanto ao uso diagnóstico do orçamento. Os resultados apontaram que tais controles são complementares, pois, a partir do momento que o gestor utiliza o orçamento como meio de diagnosticar os desvios orçamentários, ele pode interagir com o mesmo e tomar novas medidas como, por exemplo, criar novos controles diagnósticos para o alcance das metas. Além disso, foi destacada a importância do compartilhamento de informações entre os gestores e seus subordinados, de maneira a promover comunicação sobre o orçamento na organização, seja em reuniões para planejar o orçamento, ou seja em reuniões para acompanhar o orçamento, de maneira a possibilitar a inclusão de estratégias emergentes que surgem da atuação diária dos gestores e que podem criar valor para a organização.

A hipótese H5 tratou sobre a relevância do orçamento e sua influência sobre a utilidade do orçamento percebida pelo usuário. Isso significa que os gestores reconhecem a importância do orçamento para a organização, bem como a sua aplicação no âmbito empresarial, além de acreditarem que o orçamento permite aprimorar o desempenho como gestor. Isso ocorre dado

o fato de que utilizar o orçamento permite ao gestor melhorar suas habilidades como, por exemplo, realizar previsões futuras. Sendo essas previsões futuras mais assertivas, o gestor consegue obter um melhor desempenho em seu trabalho. Os resultados apontaram ainda indícios de que as percepções quanto a utilidade do orçamento são distintas entre os gestores e que, gestores com maior grau hierárquico na organização percebem o orçamento mais útil.

Os resultados da pesquisa demonstram que os sistemas de crenças e limites devem ser abordados junto aos controles diagnósticos e interativos para a implementação bem-sucedida da estratégia pretendida pela alta administração. Dessa forma, o modelo de alavancas de controle de Simons deve ser utilizado em sua magnitude, de maneira que as ferramentas, tais como o orçamento, reflitam os valores, limites, e sirvam como meio de controles diagnósticos e interativos na organização.

Este estudo avança na literatura sobre orçamento indicando que o mesmo pode estar relacionado entre os sistemas de crenças e limites organizacionais; ou seja, apesar do orçamento figurar nos controles diagnósticos, ele também possui critérios relacionados aos valores e crenças da organização e também atua como um limitador, restringindo o comportamento e a busca de oportunidades pelos gestores que o utilizam. A pesquisa mostrou ainda que os sistemas de limites influenciam positivamente na relevância percebida do instrumento orçamento.

O estudo buscou contribuir com a literatura na medida em que aborda o orçamento, sob uma perspectiva que não somente ao controle e monitoramento de processos, mas também investigando o mesmo como uma ferramenta que transmite crenças e delimita limites para os diversos agentes envolvidos nas relações organizacionais. O estudo apontou a importância de se considerar as quatro alavancas de controles propostas por Simons, seja na elaboração ou no acompanhamento do orçamento nas organizações de maneira que contribua para a tomada de decisões com vistas ao atendimento da missão e do cumprimento das estratégias das empresas.

Como sugestões para futuras pesquisas indica-se investigar o uso disfuncional do orçamento conforme sugerido por Chenhal (2007) e Petter *et al.* (2013), dado que um sistema específico que possa ser percebido com baixa utilidade e baixo nível de satisfação, pode ser fator chave para o desempenho da organização, a partir do fornecimento de informações de outras fontes, formais e informais (Chenhall, 2007). Além disso, foi possível identificar indícios de que as percepções frente a relevância e utilidade do orçamento podem ser distintas dado os diferentes atores e seus respectivos cargos em uma organização, assim, sugere-se investigar mais a fundo como tais percepções diferem entre os gestores nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 189-204.
- Ali Abadi, F. J., Yazdanian, A., & Jamali, E. (2016). Determinants and Effects of Diagnostic and Interactive Use of Budget in Iranian Companies. *International Journal of Business and Economics Research*, 5(3), 46-54.
- Almeida, L. B., Machado, E. A., Raifur, L., Nogueira, D. R. (2009). A Utilização do Orçamento como Ferramenta de Apoio à Formulação de Estratégia, de Controle e de Interatividade: Um Estudo Exploratório nas Cooperativas Agropecuárias da Região Sul do Brasil. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 20(3), 65-99.
- Beck, F. (2016). *Utilização da folga organizacional para o alcance dos objetivos financeiros e não financeiros de uma empresa familiar*. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo.
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30.
- Bisbe, J.; & Otle, D. (2004). The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737.



- Chenhall, R. H. (2007). Theorizing Contingencies in Management Control Systems. In Chapman, C.; Hopwood, A. G.; Shields, M. D. *Handbook of management accounting research*, v. 1, p. 163-205.
- Covaleski, M. A.; Evans III, J.H.; Luft, J.L.; Shields, M. D. (2003). Budgeting Research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management Accounting Research*, vol.15, p.3-49.
- Frezatti, F. (2009). *Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. (2 ed.). Londres: Sage.
- Hansen, M. T. (2002). Knowledge networks: explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*, 13(3), 232–248.
- Hart, M., & Porter, G. (2004). The Impact of Cognitive & Other Factors on the Perceived Usefulness of OLAP. *Journal of Computer Information Systems*, 45(1), 47-56.
- Hofmann, S., Wald, A., & Gleich, R. (2012). Determinants and effects of the diagnostic and interactive use of control systems: An empirical analysis on the use of budgets. *Journal of Management Control*, 23(3), 153–182.
- Kruis, A., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2016). The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, 32(3), 27-44.
- Leite, K. C. A. (2016). *Contribuições dos sistemas de controle gerencial para a implementação da estratégia organizacional: um estudo sobre as alavancas de controle em uma organização da construção civil*. Dissertação (Mestrado) Faculdade Alves de Faria.
- Leite, R. M., Cherobim, A. P. M. S., Silva, H. F. N., & Bufrem, L. S. (2008). Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19(47), 56-72.
- LinkedIn. (2017). *Sobre nós*. Recuperado em 8 abril, 2017, de <https://press.linkedin.com/pt-br/about-linkedin?trk=uno-reg-guest-home-about>
- Lunkes, R. J. (2003). *Manual de orçamento*. São Paulo: Atlas.
- Lunkes, R. J., Feliu, V. M., & Rosa, F. S. (2011). Redes sociais e internacionalização da contabilidade gerencial: um estudo em publicações de língua espanhola. *Anais do Congresso de Contabilidade e Auditoria*, Porto, Portugal.
- Mucci, D. M. (2013). *Influência do estilo de uso do orçamento empresarial sobre as percepções de seus usuários*. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499–523.
- Petter, S., DeLone, W., & McLean, E. R. (2013). Information systems success: The quest for the independent variables. *Journal of Management Information Systems*, 4(29), 7-62.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems do drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School.
- Spekle, R. F., Elten, H. J., & Widener, S. K. (2014). Creativity and Control: A Paradox. Evidence from the Levers of Control Framework. *AAA 2015 Management Accounting Section (MAS) Meeting*. Recuperado em 12 março, 2017, de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2480471](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2480471)
- Venkatesh, V., & Davis, F. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, 46(2), 186-204.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 757-788.