Insper

Mestrado Profissional em Administração

Alberto Rodrigues Pinto Ferreira

Valor agregado pelo orçamento: Como as empresas endereçam as principais críticas ao orçamento tradicional

São Paulo
2021

Alberto Rodrigues Pinto Ferreira

Valor agregado pelo orçamento: Como as empresas endereçam as principais críticas ao orçamento tradicional

Dissertação apresentada ao programa do Mestrado Profissional de Administração do INSPER como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Estratégia, linha de pesquisa Estratégia Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Vieira
Coorientadora: Profª Dra. Carla Ramos

São Paulo
2021

Ferreira, Alberto Rodrigues Pinto
Valor agregado pelo orçamento: como as empresas endereçam as principais críticas ao orçamento tradicional / Alberto Rodrigues Pinto Ferreira – São Paulo, 2021
123 p

Dissertação (Mestrado) – Insper, 2021
Orientador: Prof Dr. Luiz Francisco Modenese Vieira
Coorientadora: Profª. Dra. Carla Sofia Dias Moreira Ramos

1. Orçamento. 2. Planejamento Financeiro. 3. Controle Gerencial. 4. Estratégia

I. Autor. II. Título

Alberto Rodrigues Pinto Ferreira

Valor agregado pelo orçamento: como as empresas endereçam as principais críticas ao orçamento tradicional

Dissertação apresentada ao programa do Mestrado Profissional de Administração do INSPER como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. Luiz Vieira
Coorientadora: Profª Dra. Carla Ramos

Banca Examinadora

_____
Prof. Dr. Luiz F. M. Viera
INSPER

_____
Profª. Dra. Carla S. D. M. Ramos
INSPER

_____
Prof. Dr. David Kallás
INSPER

_____
Prof. Dr. Fábio Frezatti
FEA/USP

Aos meus pais, Alberto e Wanda, e avós, Maria Cândida e Alberto, Judith e Rodolpho, *in memorian*, que tanto trabalharam para que eu chegasse até aqui. À Marcia, minha esposa, pelo incentivo e apoio durante a jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família, começando por minha mulher, Marcia, pelo seu apoio incondicional, incentivo e providências para que eu pudesse me dedicar ao mestrado, especialmente em meio a pandemia. Às minhas filhas, Mariana e Luiza e genro, André, agradeço pelas muitas conversas sobre o curso e incentivo que nunca faltou. Agradeço aos professores do programa de Mestrado Profissional em Administração pelo belo trabalho feito durante todo o curso, com a menção especial pela forma que contornaram o imprevisto da pandemia e conseguiram levar a termo o curso de forma remota. Seu profissionalismo e entusiasmo fizeram o tempo e esforço investidos valerem a pena. Aos funcionários e corpo diretivo do Insper agradeço a organização impecável do curso e como gerenciaram a contingência da pandemia. Aos professores Luiz Vieira e Carla Ramos agradeço pelas ideias, críticas e apoio que deram no papel de orientadores da dissertação e aos professores David Kallás e Fábio Frezatti agradeço por terem gentilmente aceito o convite para participarem da banca de avaliação. Aos colegas do MPA13 e do MPP agradeço o convívio enriquecedor durante o curso e às colegas de tantos trabalhos em grupo, Isabella, Luiza, Marcella e Raquel, agradeço o companheirismo e colaboração. Aos amigos Ricardo Soares, Lamaro Parreira e ao compadre Eduardo Jácome agradeço terem servido de piloto na pesquisa quantitativa e contribuído com valiosas sugestões. Finalmente agradeço a todos que responderam à pesquisa e participaram das entrevistas, a sua disponibilidade em meio à tantas demandas de tempo tornou possível essa dissertação. A todos o meu muito obrigado!

RESUMO

O orçamento é a ferramenta central do planejamento das empresas. Ao longo das décadas, ele passou a ser a ser usado simultaneamente para fins de definição de metas de desempenho, além da alocação de recursos . No entanto, a primazia das medidas contábeis de desempenho passou a ser criticada, pela incapacidade de apurar todas as dimensões de desempenho e por comportamentos disfuncionais causados pelo uso de metas fixas agressivas. Novas metodologias trouxeram melhorias em pontos específicos, como na apuração de custos e no uso de indicadores não financeiros, mas que não tocavam no ponto crucial dos conflitos de interesse. Essas críticas foram endereçadas pela metodologia que ficou conhecida como Beyond Budgeting, e que, entre outras coisas, defendia a substituição do orçamento por outros componentes, como custeio ABC, rolling forecast e indicadores do Balanced Scorecard, além do abandono do orçamento para fins de metas de desempenho. Apesar da perspectiva de uma mudança revolucionária, pesquisas realizadas na década de 2010 observaram um pequeno número de conversões completas à nova metodologia. Esta dissertação procura responder, no caso do Brasil, à seguinte questão de pesquisa: *Como as empresas avaliam a agregação de valor do orçamento à sua gestão e como respondem às principais críticas da abordagem tradicional do orçamento?.* Para tal, foi adotado o uso de métodos mistos. Noventa empresas de vários perfis responderam, numa primeira fase de pesquisa, a um questionário, e numa segunda fase, quatorze delas participaram de entrevistas semiestruturadas. Os resultados mostram que as empresas no Brasil avaliam bem o orçamento, apesar de manterem o uso tradicional de ciclos anuais e o uso simultâneo para gestão de desempenho. O uso de sistemas integrados, de um modelo que combina o planejamento estratégico e o monitoramento com indicadores não-financeiros e os relacionamentos de confiança entre executivos e acionistas foram os principais fatores da boa avaliação. A dissertação contribui para a teoria apresentando como as empresas da amostra conseguem conciliar atributos do orçamento tradicional e do Beyond Budgeting, o que pode servir de base para uma futura teorização. Ela contribui para a prática, ao exemplificar a utilização do orçamento e como empresas lidaram com as principais críticas ao processo tradicional, contando com a informação da pesquisa quantitativa enriquecida pela fase qualitativa.

Palavras-chave: Orçamento. Planejamento Financeiro. Controle Gerencial. Estratégia

ABSTRACT

The budget is the primary planning tool for companies. Over the decades, it came to be used simultaneously for the purposes of setting performance goals, in addition to allocating resources. However, the primacy of accounting measures of performance came to be criticized for the inability to scrutinize all dimensions of performance and for dysfunctional behaviors caused by the use of aggressive fixed goals. New methodologies brought improvements in specific points, such as the calculation of costs and the use of non-financial indicators, but they did not touch the crucial point of conflicts of interest. These criticisms were addressed by the methodology that became known as Beyond Budgeting, and which, among other things, advocated replacing the budget with other components, such as ABC costing, rolling forecast and Balanced Scorecard indicators, in addition to abandoning the budget for the purposes of performance targets. Despite the prospect of a revolutionary change, surveys conducted in the 2010s observed a small number of complete conversions to the new methodology. This dissertation seeks to answer, in the case of Brazil, the following research question: How do companies assess the value added of budgets to their management and how do they respond to the main criticisms of the traditional budget approach? To this end, the use of mixed methods was adopted. Ninety companies of various profiles responded, in a first phase of research, to a questionnaire, and in a second phase, fourteen of them participated in semi-structured interviews. The results show that companies in Brazil evaluate the budget well, despite maintaining the traditional use of annual cycles and simultaneous use for performance management. The use of integrated systems, a model that combines strategic planning and monitoring with non-financial indicators and trusting relationships between executives and shareholders were the main factors in the good assessment. The dissertation contributes to the theory by presenting how the companies in the sample manage to reconcile attributes of traditional budgeting and Beyond Budgeting, which can serve as a basis for future theorization. It contributes to the practice, by exemplifying the use of the budget and how companies dealt with the main criticisms of the traditional process, relying on information from the quantitative research enriched by the qualitative phase.

Keywords: Budget. Financial Planning. Management Control. Strategy.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Quem nunca escutou as histórias de estresse sobre o "*budget season*" nas grandes empresas, com longas horas de trabalho, executivos sendo pressionados a aceitarem metas agressivas e reuniões de monitoramento difíceis ao longo do ano?

A literatura acadêmica e os *best-sellers* sobre gestão estão cheios desses exemplos desde os anos 1990, com picos de exposição nas crises da bolha de internet dos anos 2000 e das hipotecas em 2008. O uso inadequado do orçamento foi identificado como umas das razões desses problemas e muitos se dedicaram a propor alternativas ao seu uso tradicional. Algumas propostas deram-se em torno de aprimorar as formas de execução e mensuração de resultado, como o Activity-based costing (ABC), a gestão por atividades, o orçamento base zero e o orçamento participativo. Outras propostas foram mais ousadas, como a que defendeu o abandono do orçamento para a definição de metas de desempenho, que se tornou conhecido como Beyond Budgeting. Essa linha foi incorporada pelos autores do Balanced Scorecard, metodologia que tornou-se popular nas últimas duas décadas.

Entretanto, nos últimos dez anos algumas pesquisas demonstraram que a maioria das empresas estudadas não havia embarcado nas mudanças mais radicais, tendo preferido adaptar seus processos de planejamento e controle em torno do orçamento, inclusive mantendo-o para definição de metas de desempenho. Essa dissertação procurou mostrar como as empresas no Brasil utilizam o orçamento e qual o grau de valor agregado que confere a ele. Investigou, também, como as empresas endereçam algumas das maiores críticas ao orçamento – a falta de conexão com a estratégia; a ineficácia para lidar com as incertezas no ambiente de negócios; o incentivo à comportamentos disfuncionais ao ser usado como meta de desempenho; e um balanço desvaforável de custo vs. benefício, dado o tempo e esforço necessários para elaborar um orçamento e depois monitorá–lo.

Foi aplicado o método misto de pesquisa, sendo que os resultados do método quantitativo serviram de insumo para a fase de pesquisa seguinte com um método qualitativo. A metodologia de pesquisa utilizada consistiu, assim, no uso combinado e sequencial de um questionário que foi respondido por representantes de noventa empresas de perfil variado, tanto em relação às suas funções, quanto ao tamanho, setor e origem de capital das empresas, seguido por entrevistas em profundidade com quartoze das empresas que responderam ao questionário, também de perfil variado.

A pesquisa investigou como essas empresas desenharam seus processos orçamentários, que escolhas fizeram e por que motivos fizeram essas escolhas.

Os resultados observados foram semelhantes aos de pesquisas realizadas na América do Norte, mostrando que as empresas da amostra coletada no Brasil também usam o orçamento para fins de gestão de desempenho e percebem o orçamento como um processo de valor agregado. Os resultados mostraram que essas empresas encontram soluções para assegurar a conexão com a estratégia; que incorporam indicadores não-financeiros para o monitoramento dos resultados, em coordenação com o orçamento; que desenvolvem transparência e credibilidade entre os executivos e sócios, o que permite reduzir a incidência e gravidade dos comportamentos disfuncionais e, usam a tecnologia para reduzir o tempo de elaboração pela metade em comparação à vinte anos atrás. Essas observações são consistentes com a avaliação de valor agregado do processo.

Esse estudo reforça, portanto, os achados das pesquisas recentes sobre o tema, estendendo a investigação para uma amostra des empresas que operam no Brasil e sugere que as empresas combinam atributos do uso tradicional do orçamento com recomendações advindas dos seus críticos, como o Beyond Budgeting, e do modelo de gestão do Balanced Scorecard, mesmo que ainda não haja um respaldo completo nos arcabouços teóricos, contribuindo, assim, para explicitar a lacuna existente. Para além disso, a pesquisa qualitativa permitiu entender as razões subjacentes às decisões tomadas pelos executivos, complementando o estudo anterior realizado na América do Norte e que serviu de base a esta pesquisa.

Os leitores executivos e conselheiros encontrarão, também, uma visão do “que” e “como” as empresas da amostra fizeram nas situações estudas, que são semelhantes ao contexto de mercado em constante transformação. Alguns exemplos são (i) o uso de um modelo de gestão integrado englobando planejamento estratégico, orçamento e indicadores não-financeiros, com retroalimentação frequente; (ii) a flexibilidade de executar reprojeções frequentes, mas conforme a necessidade, evitando processos burocráticos engessados; e (iii) a relevância em desenvolver um relacionamento de credibilidade entre a diretoria e donos/sócios e não deixá-lo ao acaso.

Palavras-chave: Orçamento. Planejamento Financeiro. Controle Gerencial. Estratégia

ÍNDICE

1. **INTRODUÇÃO** 17
2. **REVISÃO DA LITERATURA** 21
2.1. O orçamento tradicional 21
2.2. Críticas e alternativas ao modelo tradicional 22
2.3. O Beyond Budgeting 25
2.4. Conclusão 27
3. **QUESTÕES DE PESQUISA** 29
3.1. Justificativa 29
3.2. Questão e subquestões de pesquisa 29
4. **METODOLOGIA** 31
4.1. Método Misto 31
4.2. Desenho da pesquisa quantitativa 32
4.3. Desenho da pesquisa qualitativa 37
5. **RESULTADOS E DISCUSSÃO** 44
5.1. **RESULTADOS DA FASE QUANTITATIVA** 44
5.1.1. Agregação de valor e uso do orçamento 44
5.1.2. Crítica 1: Orçamento é desconectado da estratégia 46
5.1.3. Crítica 2: Orçamento inibe as adaptações às mudanças 49
5.1.4. Crítica 3: Contratos fixos geram conflitos de interesse 53
5.1.5. Crítica 4: Demasiado esforço para ser elaborado 58
5.1.6. Considerações finais dos resultados quantitativos 61
5.2. **RESULTADOS DA FASE QUALITATIVA** 64
5.2.1. Como o orçamento é utilizado na gestão das empresas 64
5.2.2. Como as empresas asseguram o alinhamento do orçamento com sua estratégia e objetivos estratégicos 70
5.2.3 Como as empresas usam seus processos de planejamento operacional/ orçamento para se adaptarem às mudanças no ambiente 72
5.2.4 Como as empresas eliminam/reduzem potenciais conflitos de interesse na utilização das metas orçamentárias 77
5.2.5 Como as empresas percebem o custo vs. benefício do tempo investido na elaboração e controle do orçamento? 83

5.2.6 Considerações finais dos resultados qualitativos 85
6. **CONCLUSÃO, CONTRIBUIÇÕES, SUGESTÕES DE PESQUISA** 89
6.1 Contribuições para a teoria e prática 90
6.2 Limitações e sugestões de pesquisa futura 92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 94
APÊNDICE A – Questionário da pesquisa quantitativa 97
APÊNDICE B – Roteiro das entrevistas da pesquisa qualitativa 116
APÊNDICE C – Teste de médias ANOVA das variáveis pesquisadas, pelos perfis da demografia 120
APÊNDICE D – Comparação de médias entre as amostras das fases quantitativa e qualitativa 122

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Estatística de acesso ao Qualtrics 35
Gráfico 2 – Percepção do valor agregado pelo orçamento 45
Gráfico 3 – Alinhamento com os objetivos estratégicos 46
Gráfico 4 – Conexão com a execução estratégica 47
Gráfico 5 - Peso das ferramentas na implementação da estratégia 48
Gráfico 6 – Orçamentos ficam obsoletos ao longo do ano? 50
Gráfico 7 - Dependência do orçamento para adaptação 51
Gráfico 8 - Eficácia do orçamento para adaptação 52
Gráfico 9 – Atualização do orçamento 53
Gráfico 10 - Ênfase no orçamento e ajustes na avaliação de desempenho 55
Gráfico 11 – Comportamentos disfuncionais 56
Gráfico 12 – Escore combinado de comportamentos disfuncionais 57
Gráfico 13 - Prejuízo dos comportamentos disfuncionais 58
Gráfico 14 – Tempo de elaboração e tempo gasto pelos gestores 59
Gráfico 15 - Envolvimento dos gestores 60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estatística descritiva da amostra..... 37
Quadro 2 – Correlação: valor agregado pelo orçamento vs. estratégia..... 49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Descritiva dos entrevistados 40
Tabela 2 – Template Final 42
Tabela 3 – Resumo dos achados da pesquisa quantitativa 63
Tabela 4 – Resumo dos achados da pesquisa qualitativa 88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise de dados na pesquisa qualitativa 43

1. INTRODUÇÃO

O processo orçamentário é prevalente na maioria das organizações (OTLEY, 1994), conectando os objetivos estratégicos com planos operacionais de resultados, investimentos e fluxo de caixa. Ele define a alocação de recursos entre as várias unidades organizacionais e envolve as diversas camadas hierárquicas das organizações (OTLEY, 1994). Apesar dessa prevalência, o Orçamento foi alvo de severas críticas a partir dos anos 1990. As maiores foram em torno do tempo dispendido vis-à-vis o valor obtido, a rigidez frente à mudança do ambiente de negócios, a desconexão com as estratégias e o uso como um contrato fixo de metas para avaliação de desempenho, incentivando, assim, conflitos de interesse e julgamentos agressivos nos registros contábeis (HANSEN et al., 2003). O descontentamento ganhou ainda mais evidência com a afirmação contundente do CEO da GE, de que orçamentos eram ineficazes e contribuíam para comportamentos disfuncionais nas organizações (WELCH, 2005).

O foco acadêmico, até então, girava em torno da aplicação do Orçamento Participativo na mitigação dos efeitos comportamentais negativos (HARTMANN, 2000) e pela evolução incremental a partir do uso de revisões orçamentárias periódicas – *forecasts* (EKHOLM; WALLIN, 2000) e da utilização do planejamento matricial de despesas, conceito que faz parte do arcabouço do Orçamento Base Zero (MAHLER, 2016), metodologia que recomenda descartar a base histórica para elaborar um novo orçamento. Entretanto, propostas radicais surgiram para endereçar esses problemas, como o *Beyond Budgeting* (HOPE; FRASER, 2003c), que pregava que o orçamento tradicional deveria ser substituído por um sistema que inclui projeções contínuas, processos específicos de gestão de custos e investimentos e, principalmente, pela segregação da gestão de metas de desempenho. O conceito foi reforçado pela popularização do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992), que incorpora no seu painel de monitoramento indicadores não financeiros e recomenda metas de performance financeiras que possam ser comparadas com a evolução do mercado .

A repercussão antecipava uma mudança radical. No entanto, pesquisas mais recentes demonstraram que um número majoritário de empresas nos EUA e Canadá (LIBBY; LINDSAY, 2010), Finlândia (EKHOLM; WALLIN, 2000), EUA e Europa

(NEELY; BOURNE; ADAMS, 2003) e EUA (MATĚJKA; MERCHANT; O'GRADY, 2020), realizaram alterações mitigando as críticas, mas não eliminando os orçamentos tradicionais. Com isso, não houve a adoção majoritária de um novo modelo, prevalecendo a tentativa de combinar os componentes dos vários modelos em combinações circunstanciais (MATĚJKA; MERCHANT; O'GRADY, 2020). A lacuna na literatura que se pretendeu preencher foi verificar se uma amostra de empresas no Brasil se comporta ou não da mesma forma demonstrada nas pesquisas citadas acima e qual seu quadro atual.

Nesse sentido, os objetivos deste estudo consistem em (i) entender como uma amostra de firmas no Brasil avaliam o valor agregado do orçamento e se endereçaram ou não as principais críticas feitas ao orçamento tradicional; (ii) explorar quais são as percepções sobre a utilidade do orçamento, a eficácia das metodologias escolhidas e seus planos de melhoria em relação ao processo orçamentário, dada a aceleração da volatilidade do ambiente de negócios e a emergência de novas tecnologias, que podem trazer novas demandas e soluções àquelas observadas até aqui. A Questão de Pesquisa definida para responder os questionamentos acima foi *Como as empresas avaliam a agregação de valor do orçamento à sua gestão e como respondem às principais críticas na abordagem tradicional do orçamento?.* Esta Questão de Pesquisa principal foi subdividida em cinco subquestões:

a) *Como o orçamento é utilizado na gestão das empresas?;*
b) *Como as empresas asseguram o alinhamento do orçamento com sua estratégia e objetivos estratégicos?;*
c) *Como as empresas usam seus processos de planejamento operacional/orçamento para se adaptarem às mudanças do ambiente?;*
d) *Como as empresas eliminam/reduzem potenciais conflitos de interesse na utilização das metas orçamentárias?; e*
e) *Como as empresas percebem o custo vs. benefício do tempo investido na elaboração do orçamento?*

A pesquisa foi elaborada com métodos mistos seguindo uma abordagem sequencial explanatória, de forma a cobrir os objetivos listados acima simultaneamente (CRESWELL; CRESWELL, 2021). Primeiro foi conduzida uma pesquisa quantitativa, seguida por uma pesquisa qualitativa. Na fase 1 – quantitativa - , foi replicada uma pesquisa similar realizada por Libby e Lindsay (2010) na América

do Norte, constando de um questionário respondido por noventa empresas e que cobria cada uma das subquestões de pesquisa. A fase 2 – qualitativa – teve por base entrevistas semiestruturadas realizadas com um subgrupo de quatorze (16%) gestores que participaram da fase 1 de pesquisa. A fase 2 visou aprofundar quais as diferentes perspectivas do uso do orçamento e explorar como os gestores lidam com as principais críticas constantes na literatura, expressas nas subquestões de pesquisa. O objetivo do uso de métodos mistos foi de prover um maior entendimento sobre o fenômeno em estudo, especialmente jogando luz sobre de que forma ("*what*") e como ("*how*") as empresas vivenciaram o endereçamento das principais críticas (CRESWELL; PLANO CLARK, 2011).

Os resultados mostram que a maioria das empresas planeja manter suas práticas orçamentárias, usando o processo simultaneamente para fins de planejamento financeiro e definição de metas de desempenho, mostrando-se satisfeitas com o valor agregado pelo orçamento. Elas consideram também que (i) o orçamento está bem alinhado com os objetivos estratégicos; que, (ii) sendo usado em conjunto com outras ferramentas, é um instrumento de apoio razoável, mas não primário, para a adaptação às mudanças de mercado; que (iii) são capazes de atualizá-lo de forma frequente, mitigando o risco de obsolescência; (iv) que observam uma frequência rara/ocasional de comportamentos disfuncionais, causados pelo uso de metas orçamentárias de desempenho, mas que seu impacto negativo é baixo e que (v) investem muito menos tempo no processo do que o observado nos anos 1980-2000.

Em resumo, os resultados da pesquisa quantitativa são similares ao da pesquisa norte-americana (LIBBY; LINDSAY, 2010) A pesquisa qualitativa mostrou que as empresas conseguem esses resultados com uma combinação de aplicação de tecnologias, coordenação com processos de planejamento estratégico, monitoramento envolvendo indicadores não-financeiros e o envolvimento dos gestores. Com isso, para a amostra de empresas incluídas nesta pesquisa, as críticas constantes na literatura são endereçadas sem que o orçamento seja abandonado, mas sim melhorado, e no estágio atual, as críticas feitas ao processo não procedem na intensidade citada em Hope e Fraser (2003c), Kaplan e Norton (2001), Hansen et al. (2003) e Welch (2005).

Este estudo contribui para a teoria e para a prática. O estudo contribui para a teoria ao apresentar uma foto atualizada da realidade do uso do orçamento na amostra de empresas no Brasil, enriquecida com o aprofundamento possibilitado pelo uso dos métodos mistos. Ao explorar como as empresas combinaram atributos do orçamento tradicional e do Beyond Budgeting, a pesquisa contribuiu para uma futura tentativa de construção de um arcabouço teórico que junte as metodologias existentes, seguindo a linha citada por Matëjka, Merchant e O'Grady (2020). O estudo contribui para a prática ao contextualizar para leitores do mundo corporativo as circunstâncias de como as empresas lidam com demandas que são comuns a todas as empresas, tais como tornarem mais ágeis e relevantes as revisões orçamentárias, e como coordenaram o orçamento com o planejamento estratégico e o monitoramento com indicadores não-financeiros.

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma. Na seção 2, é apresentada uma revisão da literatura, seguida pela descrição da questão de pesquisa e da metodologia e dos dados coletados nas seções 3 e 4, respetivamente. A seção 5 apresenta os resultados e conclusões das fases quantitativa e qualitativa da pesquisa. Na seção 6 há uma discussão e conclusões sobre os resultados gerais, seguindo-se uma descrição de contribuições, limitações e sugestões de pesquisa futura.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O ORÇAMENTO TRADICIONAL

Orçamentos são parte de sistemas de controle gerencial que foram desenvolvidos com a emergência dos conglomerados nas décadas de 1950 e 1960 e ganharam prevalência entre as empresas de médio e grande porte (OTLEY, 1994). Sua sistematização metodológica distinguiu o controle gerencial do planejamento estratégico e, também, do planejamento de operações, focalizado na gestão da cadeia de suprimentos e logística industrial (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2011) A base dos sistemas de controle gerencial são as metodologias de contabilidade gerencial (OTLEY, 1994). O advento das empresas multidivisionais foi suportado por esse arcabouço, que endereçava a necessidade de alocar recursos entre as unidades de negócios, através da classificação de centros de responsabilidade, onde as transações entre os centros de lucros e custos eram registradas por preços de transferência que possibilitavam a medição dos resultados dessas unidades como se fossem independentes entre si (OTLEY, 1994).

A medição dos resultados por centros de responsabilidade, possibilitou a sua atribuição para gerentes específicos, fazendo com que o processo de controle passasse a ter uma utilização adicional: a de servir, também, de base para a avaliação de desempenho. Os resultados projetados no orçamento passaram a ser as metas segundo as quais os gestores seriam avaliados. O arcabouço, conhecido como *Reliance on accounting performance measures* (“RAPM”), evoluiu para uma cultura onde atingir o orçamento ganhou preeminência na avaliação de desempenho (HARTMANN, 2000). A maior parte das empresas adotou a metodologia, sendo classificadas, para fins de pesquisas, pelo grau de centralidade do orçamento, em *Budget-Constrained style* ou *Profit-Conscious style*. As primeiras, onde cumprir o orçamento era o critério primário de sucesso, e as segundas onde o orçamento continuava importante, mas agora em combinação com outros indicadores de desempenho (OTLEY; FAKIOLAS, 2000).

Mudanças mais rápidas no ambiente dos negócios nas décadas de 1980 e 1990, pressionaram o modelo majoritário de controle gerencial. Otley (1994) identificou quatro tendências. A primeira tendência foi a aceleração das mudanças tecnológicas, o que aumentou a complexidade do planejamento e a necessidade de

atualizar as projeções mais frequentemente. A segunda tendência foi a redução do tamanho das organizações, através do desmembramento dos conglomerados e dos programas de reengenharia para reduzir os níveis hierárquicos. A divisão de trabalho entre planejamento estratégico, financeiro e operacional entre níveis gerenciais diferentes ficou mais tênue. A terceira tendência foi a focalização nas atividades *core* e a terceirização de atividades não centrais. A interação entre entidades diferentes substituiu a verticalização prevalente até então, aumentando a complexidade dos sistemas de controle e atribuição de *accountability* aos gerentes. A quarta tendência foi o declínio relativo da manufatura e o aumento da participação de atividades de serviço, aumentando o peso dos custos indiretos, para os quais a contabilidade de custos tradicional não tinha uma boa resposta. A combinação dessas tendências reduziu a estabilidade na qual os sistemas de controle gerencial eram fundamentados (OTLEY, 1994).

2.2. CRÍTICAS E ALTERNATIVAS AO MODELO TRADICIONAL

A primeira resposta pelas empresas às tendências citadas acima foi o Orçamento Participativo (SHIELDS, 1993). O incentivo à participação de gerentes na elaboração das suas metas ganhou adeptos, justamente quando a rigidez hierárquica do modelo organizacional verticalizado era substituída por formas mais decentralizadas de gestão e estruturas mais horizontais. O incremento da terceirização também exigia uma coordenação mais sofisticada entre entidades nas cadeias de suprimentos, que diferia em grau de controle quando comparadas à estrutura de comando verticalizada, prevalente até então (SHIELDS, 1993).

As pesquisas focalizaram as razões pelas quais as empresas decidiam utilizar o Orçamento Participativo, consolidando, de acordo com o autor, as seis principais: motivação, compartilhamento de informações externas e internas, satisfação, redução da “reserva” orçamentária (tradução livre de *budget slack*), coordenação e tensão relacionada à atividade. Uma coletânea de artigos (SHIELDS, 1993) concluiu que as razões com maior significância que explicam a decisão das empresas de passarem a utilizar o Orçamento Participativo foram: a possibilidade de compartilhar informações externas e aumentar o grau de coordenação entre as unidades organizacionais. Entretanto, poucos estudos focalizaram as condições antecedentes à decisão de

implementar o Orçamento Participativo, as quais dariam o suporte causal para as razões listadas através de estudos empíricos (SHIELDS, 1993).

A literatura que embasava as metodologias orçamentárias seguia diferentes arcabouços. Os principais podem ser combinados em três grandes categorias: teorias de base econômica, teorias de base psicológica e teorias de base sociológica (KENNO; LAU; SAINTY, 2018). Segundo o autor, a teoria econômica prevalente é a Teoria da Agência, que pressupõe que principal e agente comportam-se de acordo com seus interesses particulares e são racionais. Os estudos concentraram-se nos mecanismos que mitigam ou incentivam o conflito na definição de metas, que implica nas tentativas de uso defensivo de gordura orçamentária, notadamente os esquemas de remuneração baseadas nos orçamentos e a disponibilidade de informação, de forma a reduzir a assimetria (KENNO; LAU; SAINTY, 2018).

No âmbito das teorias psicológicas, as principais são agrupadas nos campos da Teorias Cognitiva, Psicologia Social e Psicologia Industrial/Organizacional (KENNO; LAU; SAINTY, 2018). A primeira foca nos estados mentais que afetam o comportamento, principalmente na percepção de equidade e na dinâmica das decisões relacionados à determinação de metas nos processos orçamentários. O impacto da participação no comportamento do subordinado é o objeto principal de estudo. A Psicologia Social foca no impacto da presença de outros no processo, na dinâmica da díade supervisor-subordinado, principalmente relacionada ao grau de autoritarismo na definição das metas e na sua cobrança. A Psicologia Industrial/Organizacional estuda as condicionantes da motivação, utilizando, especialmente, a *Goal-setting theory* para analisar os impactos e condicionantes de metas desafiadoras e do nível de complexidade e interdependência das tarefas. Diferente das teorias econômicas, a premissa de racionalidade dos subordinados é complementada com comportamentos de comprometimento e lealdade (KENNO; LAU; SAINTY, 2018).

Na perspectiva sociológica, a foco de estudo move-se para a organização e os arcabouços prevalentes são da Teoria da Contingência e da Teoria Institucional. O foco de estudo é sobre as circunstâncias que levam as empresas a adotarem práticas diversas de processo orçamentário, especialmente quanto à intensidade e rigidez das metas de desempenho. Trata, também, dos condicionantes culturais e sociais que influenciam as ações das empresas (KENNO; LAU; SAINTY, 2018).

A síntese da literatura baseada nas três correntes teóricas citadas mostra que os antecedentes às razões para o uso do Orçamento Participativo são a incerteza do ambiente de negócios e das tarefas internas; a interdependência entre as unidades organizacionais para atingirem suas metas; e a assimetria de informações no relacionamento entre supervisor-subordinado (SHIELDS, 1993).

Existe um alinhamento entre as circunstâncias antecedentes para o uso do Orçamento Participativo, e as tendências do ambiente de negócios citados por Otley (1994) acima. Entretanto, uma delas, o maior peso dos custos indiretos e das atividades de serviço em relação às atividades manufatureiras, é de cunho interno às empresas e foi parcialmente endereçado pelo desenvolvimento de uma metodologia específica, o Activity-based Costing ("ABC"), que possibilitou modelar projeções de custos a partir de direcionadores, permitindo uma precisão não atingida pelos modelos de custeio tradicionais (KAPLAN; COOPER, 1991). Posteriormente, o modelo evoluiu para Time-Driven ABC, utilizando modelos padronizados de custeio baseado no tempo gasto nas atividades, possibilitando a integração com os sistemas de planejamento de recursos comuns nas grandes empresas, simplificando a utilização da técnica (KAPLAN; ANDERSON, 2004).

A metodologia de custeio por atividades foi popularizada como um modelo de gestão mais amplo – *Activity-based Management*, por iniciativa do capítulo norte-americano do *Consortium for Advanced Manufacturing – International* ("CAM-I"), patrocinado por grandes empresas, como Boeing, Emerson Eletric, IBM, SAS, e o US Marine Corps, em colaboração com os professores criadores do conceito e com as empresas de auditoria, sendo usado, também como suporte para programas de reengenharia. Entretanto, o aperfeiçoamento metodológico não alterou a lógica do processo orçamentário, mantendo-se a ênfase gradualista vista anteriormente com o Orçamento Participativo (HANSEN et al., 2003).

A maior relevância dos custos indiretos fez, também, crescer antigas críticas à prática de elaborar orçamentos incrementais a partir da base anterior. Uma metodologia criada na década de 1970 na Texas Instruments e, posteriormente, adotada pelo governo norte-americano, o Orçamento Base Zero ganhou nova visibilidade (MAHLER, 2016). Por essa técnica, as despesas de um dado ano têm que ser justificadas do zero e não serem baseadas em um incremento ou redução em relação aos períodos precedentes. O objetivo seria evitar que gastos fossem

replicados porque foram incorridos em algum momento, sem ter a demonstração de que continuam necessários (PYHRR, 1970). Uma variação da metodologia é a gestão matricial de despesas, através de pacotes que agrupam despesas semelhantes analisadas transversalmente às unidades organizacionais. Dessa forma, cria-se uma matriz, onde o orçamento é debatido e aprovado verticalmente, na sua unidade de negócios, e horizontalmente, pelo especialista responsável pelo pacote de contas. Usualmente a aprovação é feita por um comitê executivo, o que, também, desafia o status quo envolvido na contratação de despesas recorrentes (MAHLER, 2016).

2.3. O *BEYOND BUDGETING*

No entanto, as críticas aos processos tradicionais se avolumavam e, em 2001, uma pesquisa comissionada pela consultoria Accenture ao Center for Business Performance da Cranfield School of Management, as consolidou no que pode ser sumarizado em três categorias (HANSEN et al., 2003):

a) rápida obsolescência, por demandarem muito tempo para serem elaborados; adicionarem pouco valor, dado que ao ficarem prontos já estarem defasados; serem atualizados com pouca frequência; e serem baseados em projeções discricionárias, com premissas não suportadas por evidências;
b) incentivo de uma cadeia vertical de comando-controle, favorecendo a estabilidade e dificultando a inovação; por incentivarem a reatividade às metas estabelecidas pela autoridade; estarem desconectados do planejamento estratégico; priorizarem o resultado de curto prazo; reforçarem as estruturas organizacionais verticalizadas; e encorajarem condutas para proteger os interesses individuais nas negociações das metas;
c) desmotiva as pessoas e prejudica a sua interação em redes, por não refletirem as novas estruturas crescentemente adotadas pelas empresas pela terceirização de atividades e pelas alianças estratégicas; por reforçarem as barreiras departamentais, dificultando o compartilhamento de informações; e por prejudicarem a moral das pessoas, pela percepção de que “jogos” orçamentários beneficiam quem os praticam.

A reação a esse diagnóstico foi liderada, uma vez mais, pela comunidade empresarial, através do capítulo europeu do CAM-I, com a participação de empresas como Borealis, Ericsson, Volvo e SKF, que diferente do seu congênere norte-

americano, chegou a recomendações mais radicais que, posteriormente, ficaram conhecidas como *Beyond Budgeting* (HOPE; FRASER, 2003c). As recomendações seriam em dois estágios: (i) um primeiro referente ao Orçamento em si, que não deveria mais servir para estabelecer metas para avaliação de desempenho, por serem essas conflitantes com o planejamento financeiro e, por isso, deveriam ser gerenciados por ferramenta independente; e (ii) um segundo estágio afeito à estrutura organizacional e à gestão de pessoal, ao recomendar uma descentralização profunda do processo de planejamento, dando poder e autoridade para centros de responsabilidade definirem suas próprias metas, alterando os seus relacionamentos com a Alta Administração e o poder dos centros corporativos na estrutura tradicional (HANSEN et al., 2003).

O arrazoado do primeiro estágio, fixava-se na constatação de que ao negociar metas de performance, gerentes tinham o interesse de reduzir receitas e inflar despesas, fazendo com que as projeções não fossem úteis para fins de planejamento e alocação de recursos, o chamado “jogo” orçamentário. Por sua vez, a Alta Administração, para compensar, exigia metas mais ousadas, engajando-se numa prática coletiva de barganha, que no limite incentivava padrões disfuncionais (JENSEN, 2003). Do lado da avaliação de desempenho, a recomendação foi substituir o contrato orçamentário por metas financeiras determinadas por *benchmarks* externos e medidas à posteriori. Assim, garantia-se que o esforço deveria ser mantido até o final, pois só então saberia-se o patamar de mercado, ao invés de parar ao se atingir um patamar pré-estabelecido. Do lado do planejamento financeiro, abandonava-se o ciclo anual com a adoção de um Orçamento Contínuo (*rolling forecasts*), e com processos de aprovação de Orçamento de Capital quando os recursos fossem necessários, substituindo o ritual anual de aprovação, tido como lento para o grau de incerteza e oportunidades do ambiente de negócios (HOPE; FRASER, 2003c).

No âmbito do monitoramento do desempenho, a substituição da contabilidade gerencial por indicadores de desempenho foi facilitada pela emergência do *Balanced Scorecard*, cujos autores, há uma década, criticavam a prevalência das medidas contábeis para avaliação de desempenho e criaram um painel que acrescentava metas relacionadas aos objetivos com os clientes, aos processos operacionais e à dimensão de conhecimento e tecnologia (KAPLAN; NORTON, 1992). A disponibilidade de uma ferramenta crescentemente popular, facilmente conectável à

programas de remuneração e incentivos, viabilizava a prescrição do *Beyond Budgeting* para que as empresas gerenciassem dois processos em paralelo, em substituição ao Orçamento tradicional (KAPLAN; NORTON, 1992)

2.4. CONCLUSÃO

A emergência do *Beyond Budgeting* e das metodologias no seu entorno, como o *Activity-based costing* e o *Balanced Scorecard*, antecipava mudanças radicais. Entretanto, pesquisas mais recentes realizadas na América do Norte (LIBBY;LINDSAY, 2010; MATĚJKA; MERCHANT; O'GRADY, 2020) e Europa (EKHOLM; WALLIN, 2000; NEELY; BOURNE; ADAMS, 2003) não corroboraram com essa expectativa. Uma parcela minoritária das empresas havia abandonado o orçamento tradicional ou planejavam fazê-lo no futuro, a maior parte atribuía um valor razoável para bom ao orçamento e havia desenvolvido mitigantes para as críticas sobre a dificuldade de adaptação às incertezas, através de revisões orçamentárias, incluindo processos para aprovação de novos projetos, não considerados no orçamento anual. Também alinharam seus orçamentos ao planejamento estratégico através da ancoragem das metas orçamentárias aos objetivos estratégicos previamente definidos.

A ênfase nas metas para avaliação de desempenho continuou alta, mas a maioria implementou alguma forma de ajuste às metas para levar em conta eventos não previstos ou adotava outros indicadores além da meta orçamentária na avaliação. Não obstante, uma parcela relevante das empresas reportou a ocorrência ocasional ou frequente de "reservas" orçamentárias, como adiar despesas necessárias, incorrer em despesas supérfluas para não perder o orçamento, inflar projeções de despesas, forçar o reconhecimento de perdas para aproveitar um ano que já se mostrava ruim ou negociar metas de faturamento mais baixas (LIBBY; LINDSAY, 2010).

No Brasil, levantamento feito por Lopes, Marques e Penha (2018), mostra que entre 2005 e 2017 foram publicados oito artigos em revistas brasileiras com conceitos A2 à B5 pelo WebQualis, do Capes, na área de Administração e Ciências Contábeis, sendo que desses, quatro foram estudos de casos com uma empresa e apenas um artigo, em 2009, englobou uma pesquisa quantitativa. Uma pesquisa feita pelo autor no Google Acadêmico com as palavras Beyond Budgeting, filtrando somente páginas em português, não encontrou artigos com o mesmo escopo dessa pesquisa após 2018

(GOOGLE, 2021). No campo teórico, uma proposta inicial de modelo orçamentário que integra componentes de planejamento financeiro e metas de desempenho, bem como fatores organizacionais, de sistemas e comportamentais, foi elaborado por Frezatti et al. (2010). A presente pesquisa procurou complementar a literatura com um panorama no do uso do orçamento no Brasil, enriquecida pela utilização de métodos mistos, que possibilitou um aprofundamento sobre como as empresas da amostra usam a ferramenta e lidam com as principais críticas ao processo orçamentário.

3. QUESTÕES DE PESQUISA

Nesta seção, após apresentar a justificativa para a relevância da pesquisa conduzida, é apresentada a questão de pesquisa principal e respectivas subquestões do estudo conduzido.

3.1. JUSTIFICATIVA

A questão e subquestões de pesquisa foram construídas com o seguinte embasamento, que justificam a pertinência e relevância deste estudo:

a) não existe uma pesquisa quantitativa no Brasil que demonstre como as empresas no país endereçaram as críticas o uso do orçamento, nos moldes da realizada na América do Norte em 2010 (LIBBY; LINDSAY, 2010);
b) nos dez anos desde a publicação do artigo de Libby e Lindsay (2010), a incerteza do ambiente de negócios elevou-se, aumentando a pressão sobre a capacidade dos processos orçamentários em adaptar-se às mudanças e aos ciclos mais curtos de planejamento. Essas incertezas derivam, entre outros pontos, da emergência de novos modelos de negócios disruptivos em muitos setores, de uma maior exposição à competição internacional tendo em vista à maior integração das cadeias produtivas e fluxos de exportação e importação e a experiência de duas crises econômicas nesse espaço de tempo, o que obrigou as empresas a reavaliarem seus planejamentos em ritmo de urgência;
c) houve um grande progresso na tecnologia em torno dos sistemas de contabilidade gerencial e de planejamento financeiro e no uso de indicadores não-financeiros. O progresso deu-se tanto na utilização de bancos de dados e sistemas integrados, quanto em metodologias de projeção, usando modelos econométricos, e no acesso exponencial aos dados do negócio.

3.2. QUESTÃO E SUBQUESTÕES DE PESQUISA

Foi definida a seguinte Questão de Pesquisa para este estudo:

Como as empresas avaliam a agregação de valor do orçamento à sua gestão e como respondem às principais críticas na abordagem tradicional do orçamento?

Esta Questão de Pesquisa principal foi subdividida em cinco subquestões, que permitem responder à questão principal:

a) *Como o orçamento é utilizado na gestão das empresas?*

b) *Como as empresas asseguram o alinhamento do orçamento com sua estratégia e objetivos estratégicos?*

c) *Como as empresas usam seus processos de planejamento operacional/orçamento para se adaptarem às mudanças do ambiente?*

d) *Como as empresas eliminam/reduzem potenciais conflitos de interesse na utilização das metas orçamentárias?*

e) *Como as empresas percebem o custo vs. benefício do tempo investido na elaboração do orçamento?*

4. METODOLOGIA

4.1 MÉTODO MISTO

A pesquisa foi elaborada usando métodos mistos, iniciando-se por um estágio quantitativo, por meio de um questionário, e seguindo-se entrevistas semiestruturadas. Essa combinação e sequência permitiu verificar, através de uma pesquisa quantitativa, como uma amostra de empresas operando no Brasil avaliam o processo orçamentário e se essa avaliação era coerente com a sua percepção sobre quatro das principais críticas ao processo tradicional, replicando uma pesquisa realizada na América do Norte (LIBBY; LINDSAY, 2010). Entretanto, as respostas às subquestões de pesquisa não seriam obtidas sem um aprofundamento sobre como as empresas usam o orçamento e como lidaram com essas críticas. Nesse sentido, uma segunda fase qualitativa foi escolhida como a melhor alternativa para cumprir esse objetivo.

Essa decisão de usar o método misto encontra respaldo na literatura, como em Creswell e Plano Clark (2013, p.22) que cita que essa combinação “proporciona um melhor entendimento dos problemas de pesquisa do que cada uma das abordagens isoladamente”. Ademais, segundo a mesma fonte, o método misto é adequado para questões de pesquisa em que “uma fonte de dados é insuficiente” e “os resultados precisam ser explicados” (CRESWELL; PLANO CLARK, 2013, p.24). Segundo o autor, os dados quantitativos proporcionam o entendimento geral de um problema, mas não permitem um aprofundamento. A combinação dos métodos poderia, assim, compensar as limitações de cada um isoladamente.

Hendren et al. (2018) também visitam o tema defendendo que pesquisas utilizando métodos mistos têm o potencial de iluminar múltiplas perspectivas em temas complexos, triangular análises e aumentar a confiabilidade e validade das conclusões. Os autores citam a importância de haver um propósito claro para o uso do método, entre eles o de complementar as conclusões do outro método, expandindo, esclarecendo ou ilustrando as descobertas iniciais.

O caminho percorrido para decidir pelo método misto tem, também, respaldo em Silverman (2013) que diz que a escolha do método não deve ser predeterminada e, sim, adequar-se ao tema da pesquisa. A intenção inicial de executar uma pesquisa qualitativa foi reavaliada à luz da necessidade de se revalidar as conclusões da

pesquisa quantitativa original, tanto pela geografia quanto espaço de tempo. Da mesma forma, a decisão de manter o segundo estágio qualitativo provou-se adequado, pois sem ele não se poderia responder como as empresas endereçaram as críticas com a devida profundidade. Em resumo, como as críticas ao orçamento podem ser endereçadas de forma variada, isso não seria observável sem a oportunidade de descer ao detalhe, só possível com o estágio qualitativo posterior ao quantitativo, o que fez uso do método misto mostrar-se adequado para a presente questão de pesquisa.

4.2 DESENHO DA PESQUISA QUANTITATIVA

A pesquisa quantitativa foi baseada no artigo de Libby e Lindsay (2010). O questionário usado pelos autores foi replicado nesta pesquisa com o objetivo duplo (i) de obter uma base de comparação dos resultados e (ii) de alavancar o uso escalas já testadas. Houve uma exceção: a pesquisa original incluía uma trilha separada com perguntas adicionais aos respondentes que indicavam que usavam o orçamento somente para planejamento financeiro. Entretanto, como o foco do artigo era justamente aquelas empresas que usavam o orçamento simultaneamente para fins de planejamento financeiro e definição de metas para avaliações de desempenho, essa segunda trilha de perguntas não estava disponível. Mantivemos a trilha única, já que o foco era o mesmo e era suficiente para endereçar a questão de pesquisa.

O questionário, incluído no Apêndice A, foi desenhado com a seguinte estrutura, utilizando o software Qualtrics:

a) uma questão inicial que identificava a função do respondente na empresa e direcionava diretamente para o final aqueles que não tinham a senioridade especificada. Ela também excluía alguns blocos de respostas para os membros não executivos de conselhos de administração e comitês de auditoria, pois não teriam familiaridade com alguns tópicos rotineiros sobre conflitos de interesse;
b) um bloco onde se perguntava se ele é usado somente para planejamento financeiro ou simultaneamente para fins de definição de metas de avaliação de desempenho e se havia planos para fazer mudanças no uso do orçamento. Os respondentes de uso somente para planejamento financeiro eram excluídos de completar um bloco seguinte de questões;

c) uma pergunta sobre o valor que o orçamento agrega à gestão. O objetivo dessa questão é cotejar com as repostas sobre as críticas ao orçamento. A expectativa é que aqueles que têm uma boa avaliação sobre a utilidade do orçamento conseguiram endereçar satisfatoriamente as principais críticas;

d) a sequência foi composta por blocos que se referiam especificamente às principais críticas constantes da literatura;

- Custo-benefício do tempo investido no processo;
- Dificuldade em manter-se corrente frente às mudanças do ambiente;
- Falta de conexão com a estratégia;
- Uso como contrato fixo de metas, incentivando conflitos de interesse.

e) um bloco final de dados demográficos, como percepção de performance relativa, tamanho, estratégia competitiva, estrutura, setor de atuação, origem de capital e informação de contato opcional. Uma questão sobre a disponibilidade de participar da etapa subsequente de entrevistas foi inicialmente colocada, mas retirada pelo possível excesso de respostas negativas e que dificultariam um convite posterior.

O questionário tinha ao total 48 perguntas e levava em torno de 20 minutos para ser respondido, em média.

O perfil definido para os respondentes foi o seguinte:

a) profissionais seniores de finanças e planejamento (CFOs, FP&As, Controllers, Chefes de Planejamento) que cuidem dos orçamentos das suas unidades;

b) CEOs, diretores e gerentes, responsáveis por negócios, departamentos, centros de lucros e custos;

c) membros não executivos de conselhos de administração e de comitês de auditoria;

d) que trabalhem em empresas de médio e grande porte no Brasil, incluindo subsidiárias de multinacionais.

O objetivo foi, desta forma, obter a perspectiva de diversos perfis de profissionais, desde aqueles que gerem a função de orçamento, na função de Finanças, até aqueles que são expostas a ele como usuários.

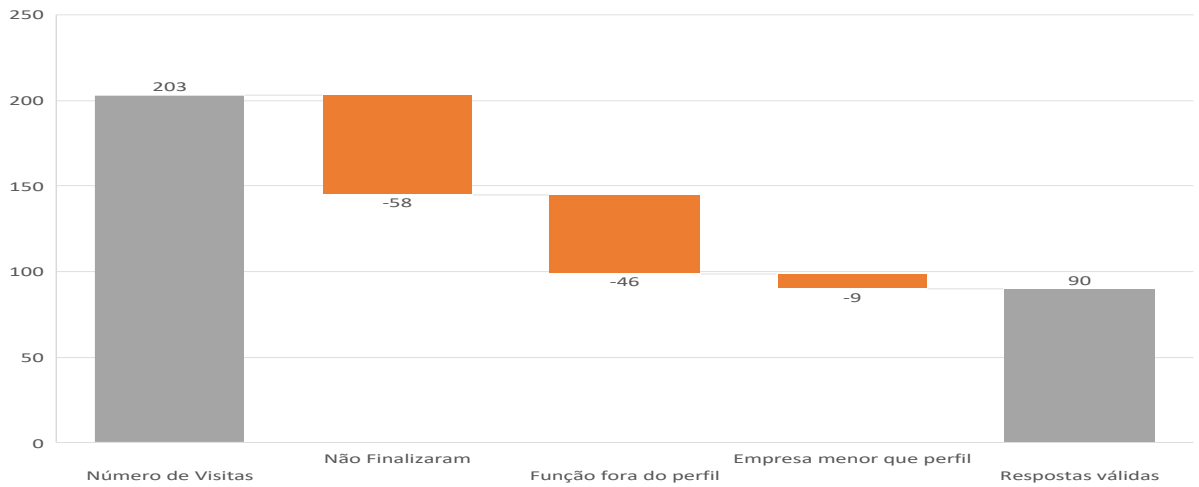
A amostra foi não probabilística, de conveniência, sendo que foram múltiplas as estratégias usadas para acessar os respondentes, nomeadamente:

a) contatos de trabalho do pesquisador, colecionados ao longo dos trinta e cinco anos de experiência corporativa, colegas da turma do MPA13, que também convidaram colegas do MPA12 e MPA14, membros da Comissão de Finanças e Contabilidade e de Empresas Familiares do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), contatos de primeiro grau do LinkedIn que satisfaziam o perfil. Como houve convite em sequência ("snowball") não há como precisar o número de convites, mas estimo em cerca de 200. Esse grupo foi o de maior nível de respostas, com cerca de 40 respondentes;
b) convite à cerca de 1.500 ex-alunos da Educação Executiva do Insper que satisfaziam o perfil, realizado por e-mail diretamente pela secretaria do curso, em observância à LGPD. Não houve respostas vindas desse grupo;
c) contratação da empresa BrazilPanels, especializada em pesquisas, para obter 110 respostas através de contato telefônico, dada a percepção de ineficácia dos convites eletrônicos B2B. A circunstância do trabalho remoto, entretanto, impediu o acesso à base de contatos de empresa. Não houve respostas desse grupo;
d) criação de uma campanha de banners no Linkedin convidando a participação na pesquisa. Foram realizadas 70.564 impressões que geraram apenas 32 cliques, mas que não chegaram a preencher o questionário. Não houve respostas desse grupo.
e) Finalmente, após os insucessos dos itens (b) à (d) acima, criou-se uma campanha de inMails patrocinados no LinkedIn. O público-alvo foi selecionado através da combinação de vários filtros, tais como os respondentes 1) exercerem cargos cadastrados como Alta Administração, Diretor, Gerente ou Vice-Presidente, 2) terem mais de 10 anos de experiência, 3) exercerem funções cadastradas como Administração ou Financeiro, e por último, 4) a empresa para a qual os respondentes trabalhavam terem mais de 50 funcionários. Dessa forma garantia-se aderência ao perfil desejado dos respondentes, descrito acima. Um segundo filtro que garantia a aderência ao perfil de respondente desejado, foi a

aplicação de duas perguntas de crivo no questionário: a primeira pergunta do questionário sobre a função do respondente, excluía automaticamente o respondente que estava fora do perfil; e a questão do questionário relativa ao tamanho da empresa para a qual o respondente trabalhava. Observou-se que com o passar do tempo a seleção feita pelo algoritmo foi paulatinamente se deteriorando, gerando visitas que eram excluídas na segunda barreira, pela função fora do perfil, quando se decidiu encerrar a campanha. A campanha gerou 4.170 impressões, 2.619 cliques, dos quais 163 progrediram para uma visita ao site da pesquisa. Houve cerca de 50 repostas válidas.

Somando-se as respostas dos itens (a) e (e) a estatística dos acessos ao questionário é apresentada no gráfico 1. Podemos concluir que o esforço de conseguir participantes a partir de múltiplas fontes foi determinante para vencer os obstáculos de acesso às pessoas advindos da covid19. A nova legislação LGPD impediu que instituições, como o Insper e o IBGC franqueassem diretamente o acesso suas bases de dados ao pesquisador, o que dificultou o acesso e o envio de lembretes para incentivar a participação. Convencer um executivo a parar para responder um questionário dessa extensão é um desafio, mesmo quando se vence o obstáculo de acesso. A perspectiva de receber os resultados no futuro é positiva, mas sozinha não impede um baixo engajamento e um alto grau de desistências naqueles que inicialmente responderam favoravelmente ao convite.

Gráfico 1 – Estatística de acesso ao Qualtrics



Fonte: Elaborado pelo autor

A natureza não probabilística, de conveniência da amostra, assim como o relativamente baixo número de respostas obtidas, trazem limitações para a generalização dos resultados. Esse problema foi relatado no artigo-base, e é enfrentado geralmente nas pesquisas de administração, pois é muito difícil formar uma amostra probabilística que represente a diversidade da população de empresas de um país, ainda mais se a forem avaliados outras variáveis além do tamanho, como setor de atividade, origem do capital e estrutura organizacional. Uma terceira limitação são os possíveis vieses nas respostas, a começar pela maior propensão de participar por aqueles mais afins ao tema orçamento e, por isso, representarem empresas mais organizadas e que fazem melhor uso da ferramenta. Uma quarta limitação é a validade dos construtos e a sua confiabilidade.

Contudo, esses riscos são mitigados pelo uso de construtos já utilizados no artigo-base (LIBBY; LINDSAY, 2010), que para além de serem de baixa complexidade, foram testados e submetidos ao crivo de uma publicação de prestígio e muito citado ao longo dos anos. Os resultados obtidos também são consistentes entre as pesquisas e as variações observadas relacionadas com fatores conhecidos, como, o exemplo da maior incidência em atualizar o orçamento é coerente com o progresso da tecnologia. Junto a esses pontos, a diversidade da amostra e o seu tamanho, conduziram à conclusão de que, a despeito dos riscos apontados e da cautela na sua interpretação, a realização da pesquisa quantitativa seria útil para obter um panorama das práticas no Brasil e para sugerir futuras pesquisas. Esta questão será explorada mais à frente nessa dissertação. A base dessa conclusão é similar à realizada pelos autores do artigo-base (LIBBY; LINDSAY, 2010).

No quadro 1 é apresentada a descricão da amostra de 90 respondentes. Podemos concluir que há uma diversificação que suporta o objetivo de se conseguir um quadro abrangente de participantes.

As diversas variáveis pesquisadas na fase quantitativa foram medidas para cada um dos perfis da demografia, de forma a subsidiar a interpretação dos resultados, identificando eventuais diferenças nas médias entre os perfis. O teste de médias foi realizado no software Stata usando a metodologia ANOVA entre duas variáveis. Os resultados são apresentados no Apêndice C.

Quadro 1 - Estatística descritiva da amostra

Receita Anual	#	%
Menos de R$ 4,9MM	0	0%
De R$ 5 MM à R$ 49MM	18	20%
De R$ 50 MM à R$ 249 MM	23	26%
De R$ 250 MM à R$ 499 MM	9	10%
De R$ 500 MM à R$ 2,49 Bi	22	24%
De R$ 2,5 Bi à R$ 4,9 Bi	6	7%
De R$ 5 Bi à R$ 9,9 Bi	4	4%
Acima de R$ 10 Bi	8	9%
Total	90	100%

Origem do Capital	#	%
Multinacional	17	19%
Aberto e controle compartilhado	7	8%
Fechado e controle familiar	29	32%
Fechado com private equity	6	7%
Fechado e controle compartilhado	14	16%
Aberto e controle familar	5	6%
Controle estatal	3	3%
Outros	9	10%
Total	90	100%

Função	#	%
CEO	10	11%
CFO / Diretor Planejamento	49	54%
Executivo, exceto de Finanças	26	29%
Membro do Conselho	4	4%
Não informou	1	1%
Total	90	100%

Estrutura organizacional	#	%
Empresa independente	62	69%
Unidade de Negócios	28	31%
Total	90	100%

Setor de Atividade	#	%
Indústria	21	23%
Serviços	16	18%
Comércio	11	12%
Bancos, seguradoras	10	11%
Real Estate	7	8%
Saúde	5	6%
Eletricidade, gás	3	3%
Mineracão, petróleo	2	2%
Informação	2	2%
Educação	2	2%
Consultoria	2	2%
Outros	9	10%
Total	90	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 DESENHO DA PESQUISA QUALITATIVA

O objetivo da segunda etapa da pesquisa, de foro qualitativo, é de complementar e aprofundar as conclusões da primeira fase. Pretende-se, assim, ilustrar e explorar como as empresas endereçaram as críticas ao orçamento e entender quais os fatores que elas priorizam no seu julgamento de valor agregado do orçamento (HENDREN; LUO; PANDEY, 2018). Esse propósito atende à definição de que uma pesquisa qualitativa é uma “uma abordagem voltada para a exploração e para o entendimento do significado que indivíduos [...] atribuem a um problema social ou humano” (CRESWELL; CRESWELL, 2021, p. 738). É, também, consistente com a segunda etapa do desenho de pesquisa misto sequencial explanatório e exploratório, citada na mesma obra, em que a fase qualitativa segue a fase quantitativa inicial.

A estratégia da pesquisa qualitativa escolhida, que é também a técnica de coleta de dados da pesquisa, é o de entrevistas semiestruturadas. A partir de um roteiro de entrevista pré-definido, os entrevistados foram estimulados a (i) explicar a

utilidade que enxergam no orçamento; (ii) discutir como endereçam as críticas ao orçamento; e (iii) relatar as suas experiências positivas e negativas com a questão. Em adição, os entrevistados foram questionados sobre (iv) seus planos de melhoria em relação ao uso do orçamento, e (v) planos para enfrentar eventuais itens com os quais não estão satisfeitos.

Essa estratégia está de acordo com a perspectiva pragmática de pesquisa, que é orientada para a prática no mundo real" e "centrada no problema" a ser enfrentado (CRESWELL; CRESWELL, 2021, p. 815). O roteiro das entrevistas foi incluído no Apêndice B. A construção deste roteiro teve por base os blocos constituintes do questionário aplicado na primeira fase da pesquisa (i.e., pesquisa quantitativa), e que correspondem às subquestões de pesquisa, que foram derivadas de forma dedutiva da literatura. As perguntas de entrevista foram abertas, em linha com a natureza exploratória desta pesquisa qualitativa. As entrevistas foram conduzidas entre 24 de março e 21 de maio de 2021. Todas as entrevistas foram conduzidas e gravadas via Microsoft Teams, seguindo os protocolos de trabalho remoto exigidos pela covid-19. A duração média foi de cinquenta e cinco minutos. Após todas as entrevistas serem conduzidas, procedeu-se à sua transcrição integral *verbatim*.

A escolha de entrevistas semiestruturadas como método de coleta de dados, foi realizada com a perspectiva de se "entender os temas da rotina vivida pelos entrevistados, segundo as suas próprias perspectivas" (BRINKMANN; KVALE, 2018, p. 14, tradução do autor), com base nos aspectos característicos desse tipo de entrevista delineados nessa obra. O pesquisador avaliou positivamente o balanço das vantagens e desvantagens do método. Entre as vantagens, está a viabilidade, quando comparada com observações diretas, a perspectiva de obter informações sobre o contexto das ações das empresas e a possibilidade de controle da dinâmica da entrevista. Entre as desvantagens está a filtragem das respostas, tanto pela memória ou viés do entrevistado, a influência da presença do entrevistador, que pode levar o entrevistado a dar uma resposta que acredite ser a adequada e não a real, e a diferença de entendimento e articulação entre os entrevistados, prejudicando as comparações ou desbalanceando os insights (CRESWELL; CRESWELL, 2021). Ainda assim, a coleta de dados via entrevistas semiestruturadas foi considerada como a escolha apropriada, dados os objetivos desta pesquisa.

A definição do perfil dos entrevistados seguiu um misto de amostragem intencional e de conveniência. Intencional, porque foram entrevistados respondentes do questionário aplicado na pesquisa quantitativa, e que detinham o conhecimento e experiência necessários para atender os objetivos desta pesquisa qualitativa. Para além disso, compatível com o objetivo de complementação e obtenção de visões mais diversas sobre as ações e expectativas das empresas, foram convidados respondentes diversificados por tamanho de empresa, setor de atuação, origem do capital e função em que atuavam. Foi assim possível construir um mosaico diversificado de participantes que demonstrava as similaridades e diferenças em cada um desses cortes, possibilitando captar perspectivas diferentes e complementares sobre o fenômeno. A amostragem foi também de conveniência, porque os entrevistados foram um misto de pessoas com quem o autor tem ou teve relacionamento profissional, colegas do mestrado e da Comissão de Finanças e Contabilidade do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Os convidados foram abordados pelos e-mails que incluíram nas suas respostas ao questionário e, aqueles que tinham relacionamento com o pesquisador, foram contatados por inMail do LinkedIn ou pelo WhatsApp. Foram realizadas quatorze entrevistas, correspondendo a cerca de 16% do total dos respondentes do questionário aplicado na pesquisa quantitativa (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

Nove dos entrevistados eram da área de Finanças, CFO’s ou gerentes de planejamento, enquanto os cinco demais eram CEOs, executivos de outras áreas e um conselheiro. Garantiu-se, assim, a visão de responsáveis pelo orçamento e seus planos, bem como a visão daqueles que interagem com o processo na qualidade de usuários. Como mencionado no paragrafo anterior, procurou-se intencionalmente incluir perfis diversos das empresas, oriundos de diferentes setores de atuação, tamanho e origem do seu capital. Na tabela 1, a seguir, apresenta-se o perfil dos entrevistados e das suas empresas na ordem de execução das entrevistas.

Tabela 1 – Descritiva dos entrevistados

#	Função	Setor	Capital	Tamanho
#1	CEO	Fintech	Nacional fechado, com private equity	> R$ 50 MM < R$ 249MM
#2	Gerente de Planejamento	Confecção	Nacional fechado, com controle familiar	> R$ 50 MM < R$ 249MM
#3	Chief of Staff	Banco	Multinacional	> R$ 5 bi <R$ 9 bi
#4	Diretor Industrial	Metalúrgica	Nacional fechado, com controle familiar	> R$ 250 MM < R$ 499MM
#5	Conselheiro	Embalagens	Nacional fechado, com controle familiar	> R$ 50 MM < R$ 249MM
#6	Gerente de Orçamento	Real Estate	Nacional aberto, com controle compartilhado	> R$ 500 MM < R$ 2,49 bi
#7	CEO	Call Center	Multinacional	> R$ 250 MM < R$ 499MM
#8	CFO	Serviços de Crédito	Nacional aberto, com controle compartilhado	> R$ 500 MM < R$ 2,49 bi
#9	CFO	Incorporação	Nacional aberto, com controle compartilhado	> R$ 500 MM < R$ 2,49 bi
#10	CFO	Energia	Multinancional	> R$ 10 bi
#11	CFO	Confecção	Nacional fechado, com controle familiar	> R$ 50 MM < R$ 249MM
#12	CFO	Arquitetura	Multinacional	> R$ 5 MM < R$ 49MM
#13	Gerente de Planejamento	Indústria Bens de Consumo	Multinacional	> R$ 500 MM < R$ 2,49 bi
#14	CFO	Multi-family office	Nacional fechado, com controle compartilhado	> R$ 5 MM < R$ 49MM

Fonte: Elaborado pelo autor

Realizamos, também, uma comparação entre as médias das respostas ao questionário da fase quantitativa pelas empresas da amostra total e pelas

entrevistadas, utilizando a metodologia ANOVA, onde observamos que, com uma exceção, não houve diferenças estatisticamente significantes a um nível de confiança de 5%. A exceção deu-se na variável relativa a previsibilidade, onde a amostra dos entrevistados relatou uma maior previsibilidade nos seus negócios do que a amostra total (escore de 2,9 vs. 3,3 em uma escala de 1 – fácil de prever, a 6 – impossível de prever). Entretanto ambos os escores são em torno de 3 – moderadamente previsível, o que não altera os significados dos resultados observados. O quadro completo da comparação pode ser encontrado no Apêndice D.

A análise dos dados foi baseada na técnica *Template Analysis (i.e., análise de modelo)*, que consiste em criar um modelo com temas, que servirá para codificar o texto das diversas entrevistas, permitindo reunir os trechos que se referem a cada um deles, realçando as conexões intra- e inter-temas, que servirão de base para a interpretação do conjunto do material (KING; BROOKS; TABARI, 2017).

O *Template Inicial* foi derivado da literatura, de forma dedutiva, e contém os códigos do nível 1 da Tabela 2. Esses códigos representam a percepção do uso do orçamento e as principais críticas à sua abordagem tradicional, que balizaram as questões respondidas na fase quantitativa dessa pesquisa e a pesquisa norte-americana de 2010 (LIBBY; LINDSAY, 2010).

O *Template Final* foi composto com a criação de uma segunda camada de códigos, os códigos do nível 2 da Tabela 2. Esses códigos foram desenvolvidos de forma indutiva durante a codificação das transcrições, usando o programa NVivo. Estes códigos foram desenvolvidos durante a classificação das primeiras entrevistas, tendo se estabilizado após a quinta codificada, com raras intervenções subsequentes (KING; BROOKS; TABARI, 2017). A codificação foi feita com base na interpretação do autor, temperada pelas suas experiências profissional corporativa e acadêmica, e pela interpretação prévia da fase quantitativa da pesquisa.

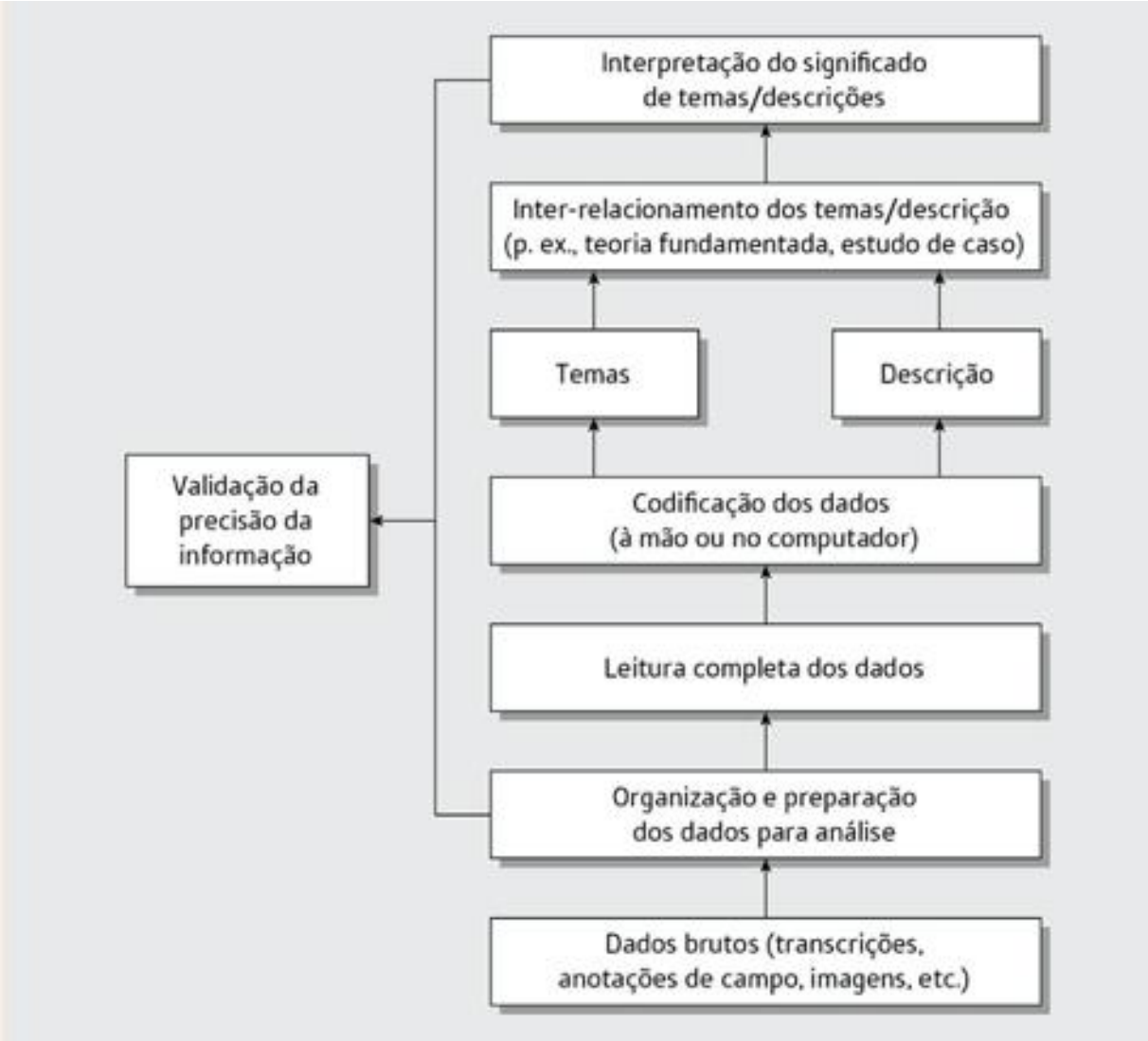
Tabela 2 - Template Final

Valor agregado pelo orçamento	
Códigos de nível 1	Códigos de nível 2
1. Uso do orçamento	1.1. Padronização/Combinação de ferramentas 1.2. Utilidade 1.2.1. Referência 1.2.2. Compromisso 1.2.3. Alocação de recursos 1.2.4. Comunicação 1.2.5. Cumprimento de regras
2. Alinhamento com a estratégia	2.1. Planejamento estratégico 2.2. Objetivos estratégicos 2.3. Comunicação
3. Adaptação com o ambiente	3.1. Monitoramento 3.2. Reprojeções 3.3. Processos de adaptação
4. Conflitos de interesse - metas	4.1. Metas fixas e variáveis 4.2. Mitigantes 4.3. Envolvimento da administração 4.4. Relacionamentos de confiança 4.5. Riscos atuais e emergentes
5. Custo vs. benefício - tempo de elaboração	5.1. Metodologias e tecnologia 5.2. Demandas de tempo e esforço

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise de dados seguiu os passos descritos na Figura 1 (CRESWELL; CRESWELL, 2021), através dos quais o autor desenvolveu sua interpretação e descreveu os achados segundo a abordagem tema-a-tema, com ilustrações de casos específicos quando relevante (KING; BROOKS; TABARI, 2017).

Figura 1: Análise de dados na pesquisa qualitativa



Fonte: Creswell J., Creswell J. (2021, p. 6103)

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados foi realizada separada e sequencialmente entre as etapas quantitativa e qualitativa da pesquisa, sendo que aos insights da fase quantitativa serviram de input para a fase qualitativa.

5.1 RESULTADOS DA FASE QUANTITATIVA

Depois de discutir os resultados quantitativos relativos à agregação de valor e uso do orçamento, são apresentados em diferentes subseções os resultados relativos a cada uma das quatro críticas ao orçamento presentes na literatura. Concluímos a seção com a discussão e conclusão dos resultados desta fase de pesquisa.

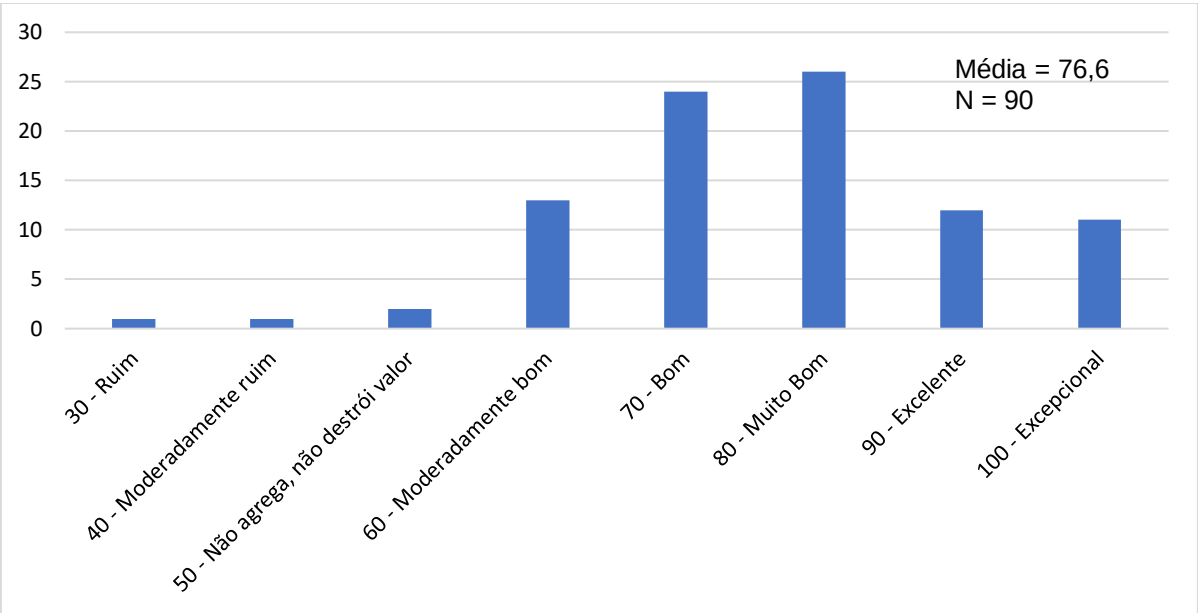
5.1.1 AGREGAÇÃO DE VALOR E USO DO ORÇAMENTO

O primeiro bloco do questionário focou no uso do orçamento, um dos pontos centrais dos debates sobre o orçamento tradicional e na avaliação que as empresas fazem sobre a utilidade do orçamento para suas gestões. Esta última questão é usada como uma âncora para avaliar a consistência das respostas dos blocos subsequentes, que versaram sobre cada uma das quatro principais críticas listadas, refletidas nas subquestões de pesquisa.

Começamos o questionário perguntando se o orçamento era usado somente para planejamento financeiro ou simultaneamente para fins de estabelecimento de metas de desempenho. Setenta e nove (88%) dos respondentes indicaram o uso simultâneo do orçamento, seguindo o seu uso tradicional (UMAPATHY, 1987) e similar ao resultado da pesquisa de Libby e Lindsay (2010). Apenas oito (11%) consideram ou planejam abandonar esse uso duplo nos próximos dois anos. Metade das empresas relataram a disposição de realizar melhorias nos seus sistemas e metodologias no futuro próximo, também em linha com o reportado por Libby e Lindsay (2010). Portanto, o conjunto das empresas pesquisadas não demonstraram disposição de realizar mudanças radicais na natureza do orçamento no futuro próximo e, sim, investir em melhorias incrementais, seja em sistemas, metodologias ou processos.

A questão subsequente foi um pedido para que os respondentes dessem uma nota de 0 a 100, entre desastroso e excepcional, para o valor que percebem que o orçamento agrega valor aos seus negócios e práticas de gestão. A nota média foi 76,6, entre bom e muito bom, com apenas cinco (4%) das respostas de neutro para pior, enquanto oitenta e seis (96%) consideraram que o orçamento agrega um valor moderadamente bom para melhor, como mostra o gráfico 2. O resultado é mais alto que o reportado por Libby e Lindsay (2010), que apurou uma média de 70 - bom, com 10% de neutro e ruins e 90% de moderadamente bom para excepcional (LIBBY; LINDSAY, 2010).

Gráfico 2 – Percepção do valor agregado pelo orçamento



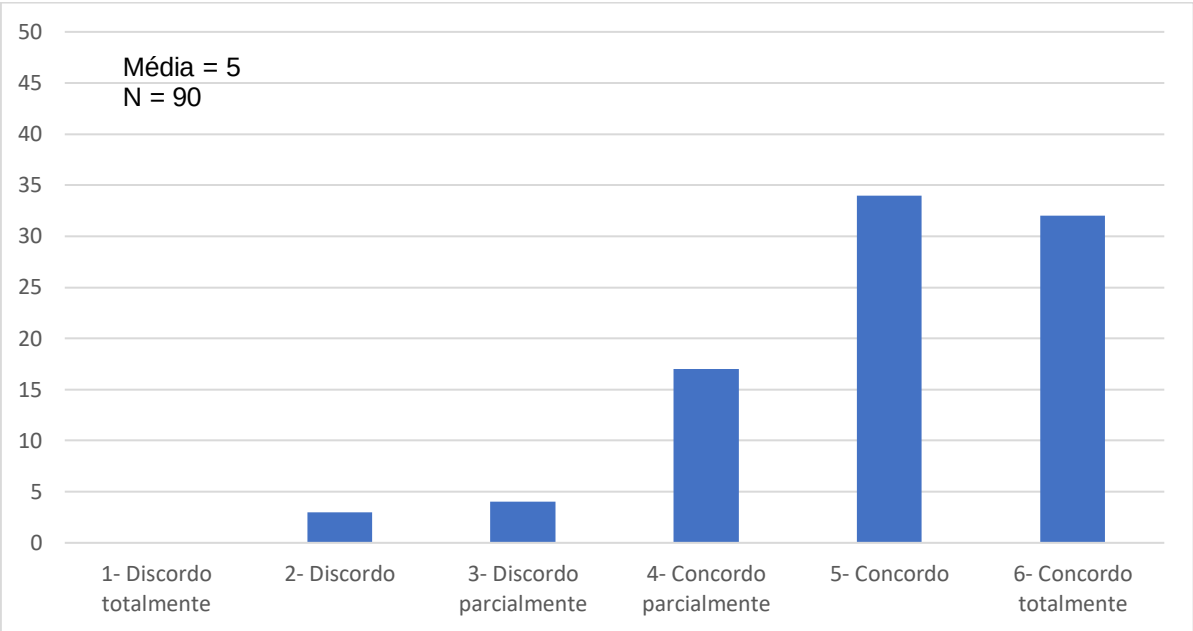
Fonte: Elaborado pelo autor

Observamos que a percepção de valor agregado é homogênea através das várias dimensões que segmentamos a amostra de empresas (tamanho, setor de atuação, origem do capital, função do respondente, se é empresa independente ou parte de um conglomerado, se segue uma estratégia de diferenciação ou de custos, e seu desempenho relativo vs. os competidores). Em nenhuma das dimensões houve uma diferença estatisticamente significante, usando o teste ANOVA.

5.1.2 CRÍTICA 1: ORÇAMENTO É DESCONECTADO DA ESTRATÉGIA

Esse bloco de questões teve por base as críticas feitas por Kaplan e Norton (2001), e Hope e Fraser (2003a), de que orçamentos haviam se tornado exercícios fechados, burocráticos, sem alinhamento com a estratégia. Na primeira questão, os respondentes foram solicitados a indicar o grau de concordância com a afirmação de que o orçamento é explicitamente vinculado aos objetivos e metas estratégicas segundo uma escala de 1 à 6, de discordo totalmente à concordo totalmente. A média das respostas foi 5, o que corresponde à concordar, sendo que cinquenta e sete (63%) responderam que concordam ou melhor, como apresentado no gráfico 3. Esse resultado é levemente mais alto que o observado na pesquisa de Libby e Lindsay (2010), onde a média foi 4,6, que corresponde à concordo parcialmente, e 48% dos respondentes indicaram que concordam ou melhor.

Gráfico 3 – Alinhamento com os objetivos estratégicos



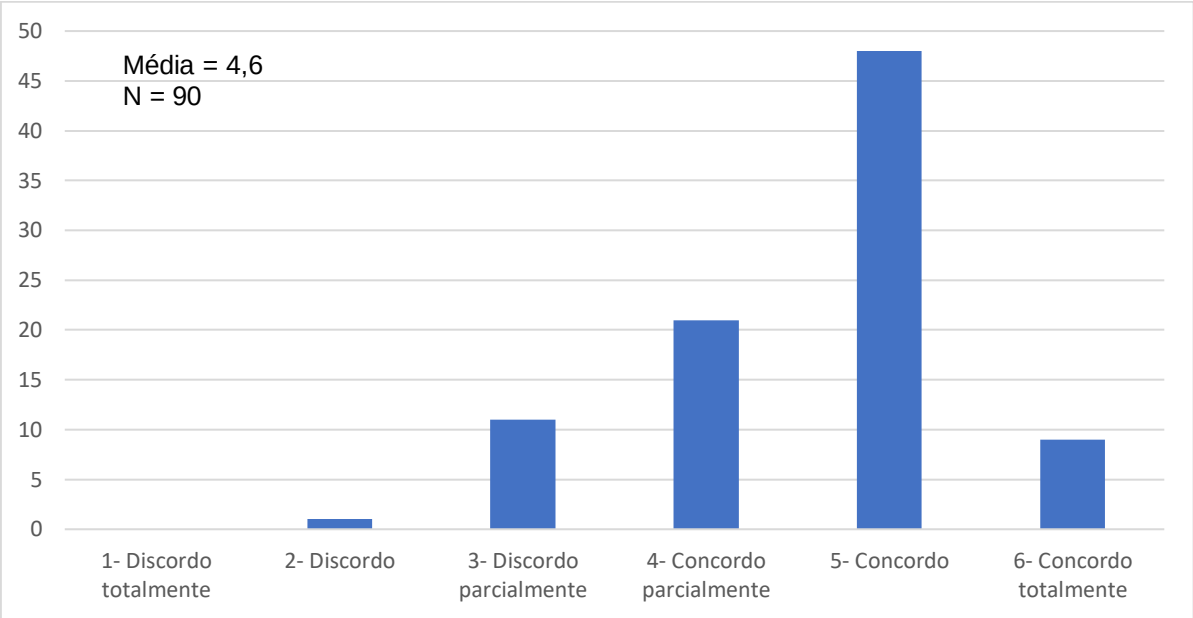
Fonte: Elaborado pelo autor

A segunda questão, cujos resultados são apresentados no gráfico 4, refere-se à implementação estratégica e utiliza um escore com as respostas à três afirmações retiradas de Kaplan e Norton (2001) que avaliam (i) se o orçamento incentiva a reflexão sobre a estratégia; (ii) se induz às alterações baseadas no feedback advindos do processo orçamentário; e (iii) se os gestores são incentivados a criarem táticas

para que suas empresas enderecem as lacunas para atingir seus objetivos estratégicos. O escore desse quesito foi 4,6, entre concordo parcialmente e concordo, também em linha com os resultados de Libby e Lindsay (2010).

Uma observação relevante é que os respondentes concordaram com as afirmativas de que o orçamento incentiva a reflexão sobre a estratégia e incentiva a identificação de táticas para cumprir a estratégia, ambos com 4,9, mas reportaram um escore inferior no quesito sobre alterar a estratégia baseado no seu feedback, 3,9 – um pouco abaixo de concordo parcialmente.

Gráfico 4 – Conexão com a execução estratégica

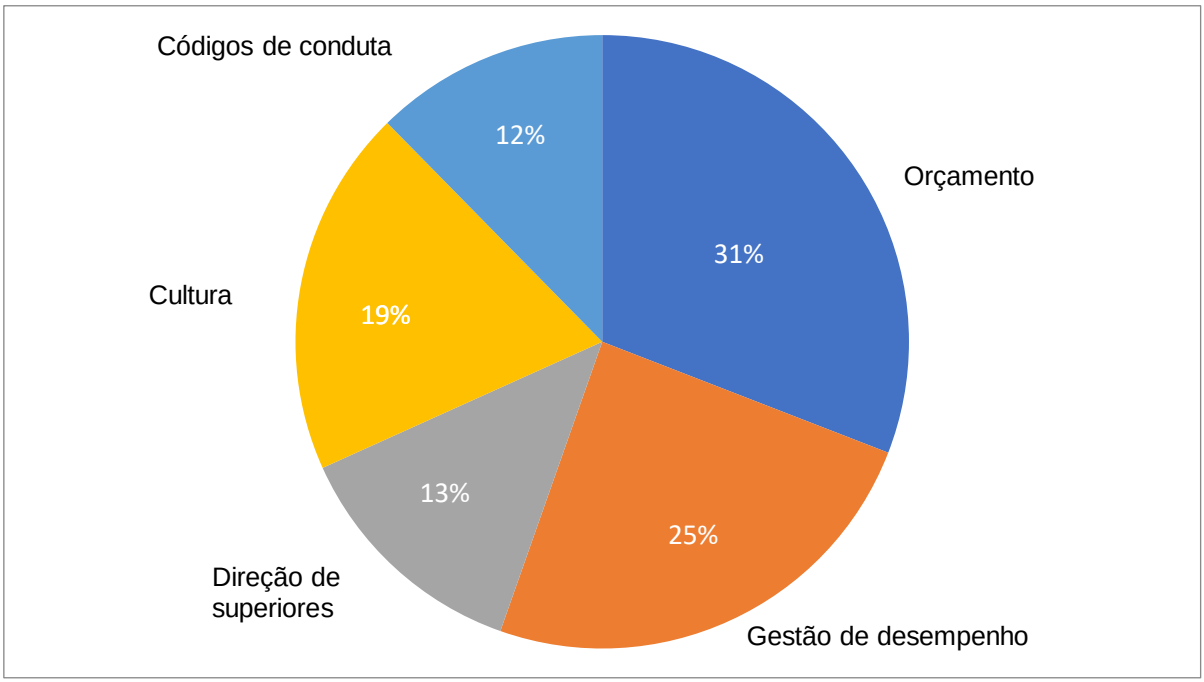


Fonte: Elaborado pelo autor

Como apresentado no gráfico 5, a implementação da estratégia vai além do orçamento, pois as empresas combinam uma série de ferramentas para esse fim. O orçamento recebeu o maior escore, mas as ferramentas de gestão de desempenho, como scorecards, o engajamento através da cultura, a direção dada a partir da cadeia de chefia e os códigos de conduta, receberam escores relevantes. A diversidade encontrada é coerente com a pesquisa de Libby e Lindsay (2010). Este ponto é, no entanto, uma divergência relevante em relação ao uso tradicional, que enfatizava a contabilidade gerencial na gestão de desempenho (OTLEY; FAKIOLAS, 2000). Dois ciclos de mudanças ocorreram desde então, a emergência dos painéis com

indicadores não financeiros, entre os quais o Balanced Scorecard, de grande aplicação no mundo corporativo (KAPLAN; NORTON, 1992) e das abordagens vindas da psicologia na gestão de desempenho e incentivos (KENNO; LAU; SAINTY, 2018).

Gráfico 5 - Peso das ferramentas na implementação da estratégia



Fonte: Elaborado pelo autor

Executivos de unidades de negócios e departamentais deram uma nota mais baixa para a conexão do orçamento com os objetivos estratégicos (4,3 – concordo parcialmente) do que CEO's, Conselheiros, CFO's e executivos de finanças e planejamento (entre 5,1 e 5,5 – levemente acima de concordo), enquanto os escores segmentados por setor, tamanho e origem do capital foram homogêneos. Os escores sobre a conexão do orçamento com a implementação estratégia mostraram-se homogêneos através de todas as dimensões de demografia da amostra. De salientar ainda que as variáveis de alinhamento do orçamento com a estratégia mostraram-se positivamente correlacionadas, com significância estatística, com a avaliação de valor agregado pelo orçamento, conforme o quadro 2.

Quadro 2 – Correlação: valor agregado pelo orçamento vs. estratégia

	Alinhamento com objetivos estratégicos	Conexão com Execução Estratégica
Valor agregado pelo orçamento	0,2354 p- valor = 0,0255	0,3057 p-valor = 0,0034

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados desse bloco demonstram que a crítica de desconexão do orçamento com a estratégia não procede para a amostra de empresas incluídas nesta pesquisa.

5.1.3 CRÍTICA 2: ORÇAMENTO INIBE AS ADAPTAÇÕES ÀS MUDANÇAS

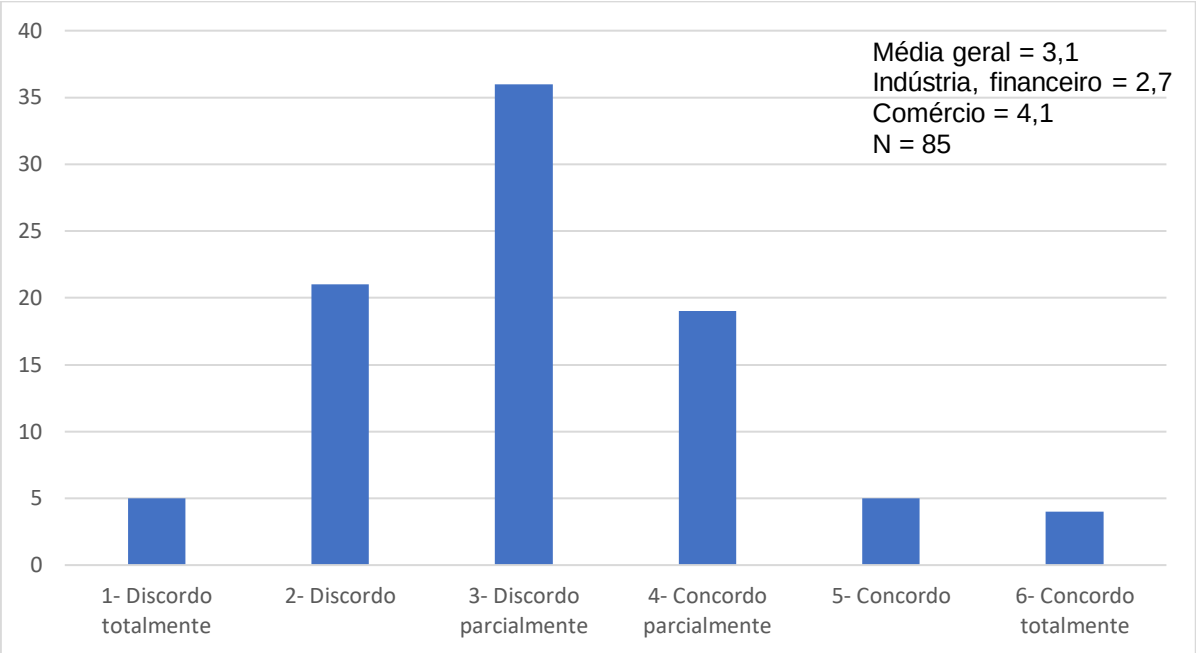
Esse bloco endereça a crítica de que a departamentalização do orçamento, o engessamento dos seus processos e sistemas e seu foco interno na contabilidade gerencial dificultariam a capacidade de adaptação das empresas a um ambiente em de crescente incerteza (HOPE; FRASER, 2003c).

O primeiro tema é relacionado com a previsibilidade. Questionados sobre quão difícil é prever o comportamento das vendas, custos, preferências dos clientes, lançamentos de novos produtos, inovação e disponibilidade de matérias-primas, os respondentes indicaram que atuam em ambientes moderadamente previsíveis, para o período coberto pelo orçamento, com escore médio de 3,3, em uma escala de 1 - fácil de prever, a 6 - impossível de prever. Não houve diferença estatisticamente significante para nenhuma segmentação da amostra (setor, função, tamanho, origem do capital). Esse resultado é um pouco mais alto que a média de 2,9 relatada por Libby e Lindsay (2010), mas é uma mudança pequena em dez anos comparada com os casos anedóticos sobre o crescimento da incerteza nos mercados.

Uma segunda pergunta, questionando o quão difícil é elaborar orçamentos com precisão por causa da imprevisibilidade do ambiente, resultou em resposta semelhante. O escore foi de 3,5, entre discordo parcialmente e concordo parcialmente, em uma escala de 1 – discordo totalmente, a 6 – concordo totalmente, mostrando que as empresas, mesmo com a incerteza inerente a uma projeção, percebem ser moderadamente difícil, mas não inviável, trabalhar com estimativas de resultados.

Complementando a questão sobre a previsibilidade, foi perguntado se os orçamentos ficam obsoletos ou desatualizados ao longo do período de projeção. O gráfico 6 ajuda a compreender o resultado. O escore médio foi 3,1, equivalente a discordo parcialmente. Nessa questão observou-se uma diferença estatisticamente significante entre os escores das empresas de Comércio vs. Indústria e do setor financeiro. As empresas de Comércio reportaram uma maior concordância com a afirmação de obsolescência (4,2), enquanto os dois outros setores reportaram escores abaixo da média geral (2,7). Mesmo assim, a nota dada é uma concordância parcial, não fazendo-a, nesse grau, incompatível com o uso da ferramenta. O escore da questão de obsolescência mostrou correlação negativa estatisticamente significante com o escore da percepção de valor agregado, (ß = - 0,3929; $p < 0,01$).

Gráfico 6 – Orçamentos ficam obsoletos ao longo do ano?



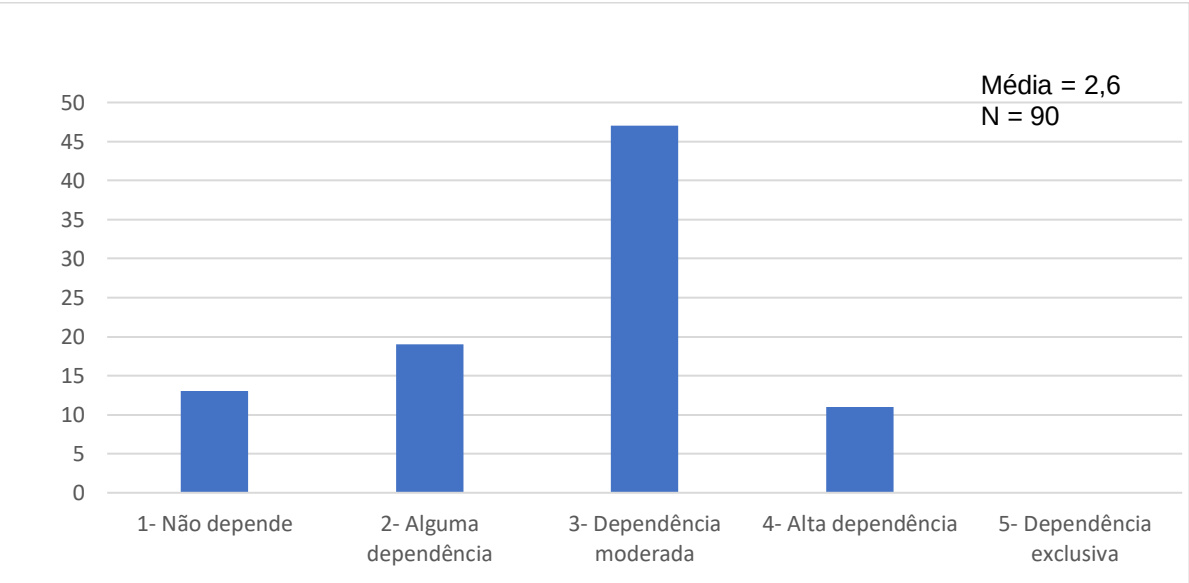
Fonte: Elaborado pelo autor

O segundo tema é referente ao uso do orçamento como ferramenta de adaptação as mudanças e foi composto por duas questões. A primeira se refere ao grau de dependência do orçamento para se adaptar às mudanças. O gráfico 7 mostra um escore mediano, de 2,6, em uma escala de 1 – não depende, a 5 – dependência exclusiva. A segunda se refere à eficácia do orçamento como ferramenta de

adaptação. O resultado foi de 4,4, próximo de neutro, em uma escala de 1 – muito ineficaz, a 7 – muito eficaz, conforme apresentado no gráfico 8. Não houve diferença estatisticamente significante entre os segmentos demográficos da amostra (setor, tamanho, origem do capital). O resultado encontrado está em linha com o da pesquisa de Libby e Lindsay (2010).

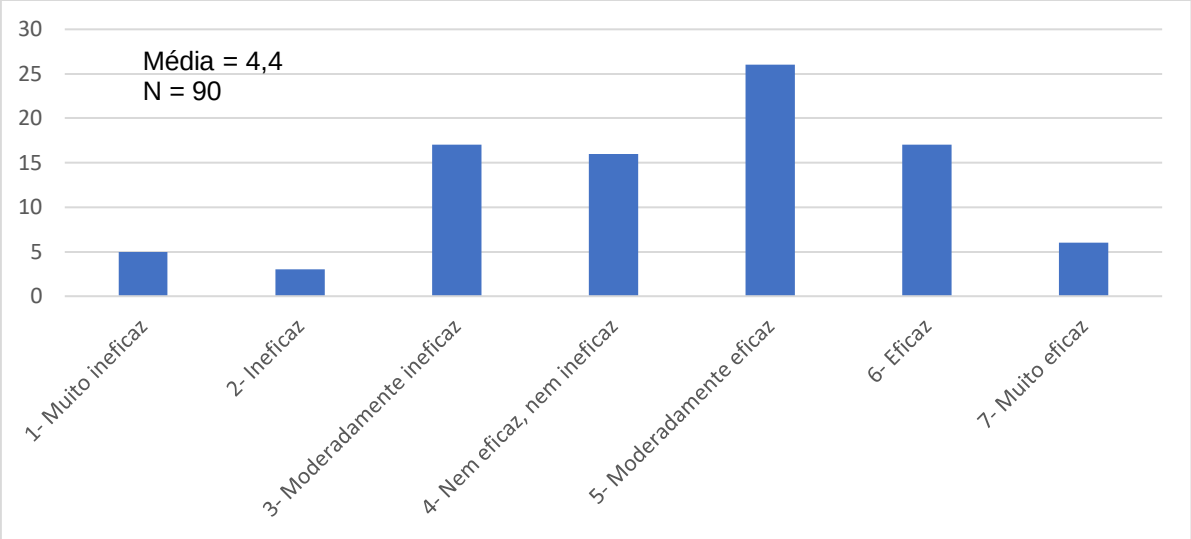
O gráfico 5, na página 48, ajuda na melhor compreensão deste resultado, mostrando as demais ferramentas usadas para a implementação da estratégia. O uso de scorecards viabilizou o monitoramento de alguns indicadores de vendas e mercado, com uma frequência maior que a do orçamento. Os painéis sintetizaram vários indicadores em um formato amigável para os níveis gerencial e executivo, o que possibilitou a sua apresentação em conjunto com as comparações orçamentárias. Isso cobriu uma lacuna já apontada no passado por Anthony e Govindarajan (2011) – a descoordenação entre o monitoramento contábil e o feito com indicadores operacionais, e reduziu, assim, a dependência da contabilidade gerencial. Nesse aspecto, o orçamento não seria o instrumento primário para a adaptação, mas sim da etapa subsequente, i.e., da eventual realocação de recursos resultante da decisão estratégica de adaptação (LIBBY; LINDSAY, 2010).

Gráfico 7 - Dependência do orçamento para adaptação



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 8 - Eficácia do orçamento para adaptação

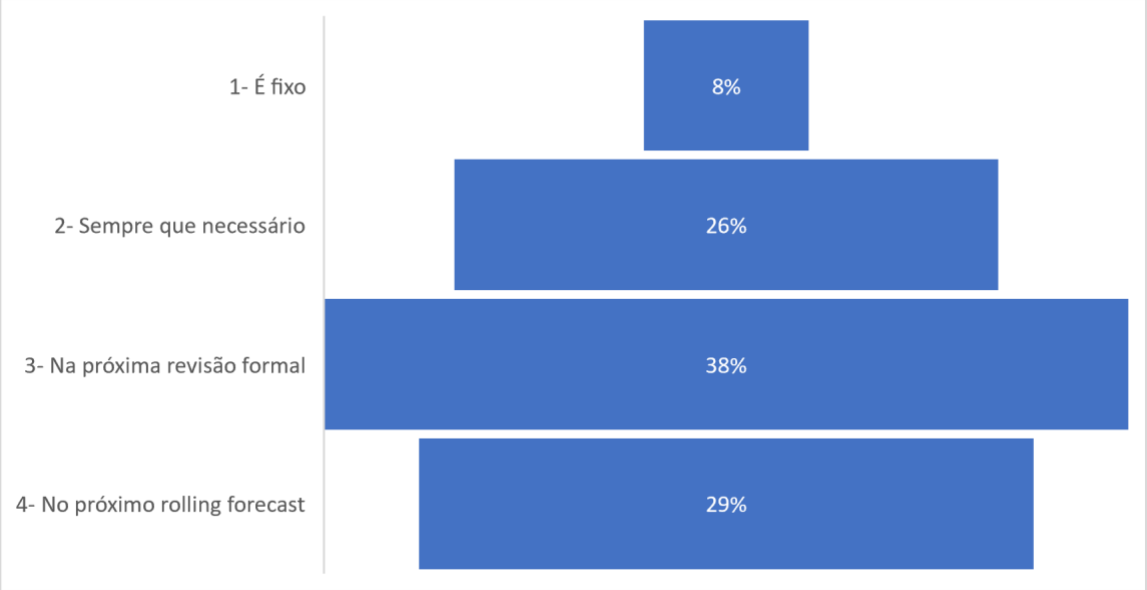


Fonte: Elaborado pelo autor

O terceiro tema é relativo à falta de flexibilidade orçamentária para lidar com os imprevistos. Solicitou-se aos respondentes que indicassem o nível de concordância com duas afirmações. Uma descrevia que seria difícil obter recursos fora do orçamento. A média foi 4, nem concordo, nem discordo, indicando que há dificuldade, mas não impossibilidade de obter os recursos. A outra sugeria a existência de algum processo de contingencial para mobilizar recursos em situações imprevistas. A média das respostas foi 2,8, correspondendo a concordo parcialmente, sendo que setenta e dois (80%) indicaram de concordo parcialmente para mais, demonstrando que a maioria conta com algum processo para endereçar o assunto. A pesquisa de Libby e Lindsay (2010) mostrou uma maior facilidade de obter os recursos extraordinários (58% de concordo parcialmente para melhor vs. 41%), mas uma menor incidência de processos contingenciais (64% de concordo parcialmente vs. 80%).

O quarto tema desse bloco é sobre a atualização do orçamento, cujos resultados são apresentados no gráfico 9. Apenas 8% responderam que ele é fixo. O quadro encontrado na nossa amostra é muito diverso do demostrado por Libby e Lindsay (2010), em que 47% reportaram não atualizar seus orçamentos. Essa atualização não implica na revisão de metas para fins de gestão de desempenho. O eventual descasamento entre as revisões orçamentárias e as metas de desempenho será explorado na fase da pesquisa qualitativa.

Gráfico 9 – Atualização do orçamento



Fonte: Elaborado pelo autor

Os quatro temas que compõe este bloco mostram que a maioria das empresas está razoavelmente confortável quanto a sua capacidade de realizar projeções para seus orçamentos, têm rotinas para os atualizar, bem como processos contingenciais para lidar com imprevistos, mesmo que não sejam de fácil acionamento. Entretanto, as empresas reportaram que não dependem do orçamento de forma relevante para a adaptação às mudanças, usando-o em paralelo a outras ferramentas, principalmente para planejar o impacto financeiro das mudanças oriundas de outros processos de monitoramento. O resultado é similar ao reportado por Libby e Lindsay (2010), com exceção do avanço visto na quantidade de empresas que atualizam seus orçamentos.

A crítica ao orçamento sobre adaptação às mudanças é, portanto, parcialmente procedente, porém as empresas a mitigam através de procedimentos de atualização mais frequentes, alavancando o avanço da tecnologia, de processos contingenciais a serem acionados e, mais importante, combinando com outros instrumentos de gestão de desempenho.

5.1.4 CRÍTICA 3: CONTRATOS FIXOS GERAM CONFLITOS DE INTERESSE

Esse bloco endereça a crítica mais veemente de Hope e Fraser (2003a), reforçada por outros autores, como Jensen (2003) e alguns executivos que escreveram sobre as barganhas e conflitos de interesse causadas por projeções

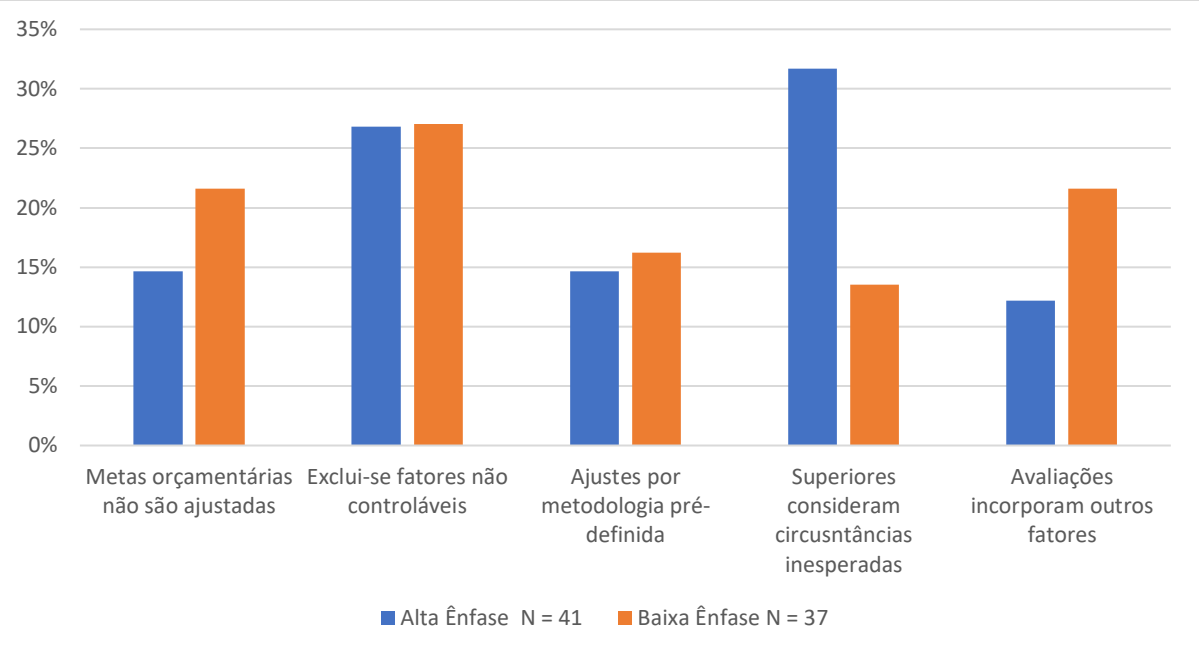
orçamentárias utilizadas como metas fixas de desempenho, ligadas a políticas de remuneração e incentivo (WELCH, 2005). O bloco foi dividido em alguns temas para analisar a questão (LIBBY; LINDSAY, 2010).

O primeiro tema procurou identificar o grau de ênfase que as empresas colocam no atingimento das metas orçamentárias no seu processo de gestão de desempenho. O resultado foi que quarenta e um (53%) das respondentes foram classificadas como alta ênfase, enquanto trinta e sete (47%) foram classificadas como baixa ênfase. Considerando todos os respondentes, o escore médio foi de 15,2, indicando baixa ênfase, ainda que no limite da fronteira do indicador. A pesquisa de Libby e Lindsay (2010) mostrou resultados divergentes entre as amostras canadense, onde a ênfase alta somou 52% das respostas, similar à presente pesquisa, e a dos EUA, onde a ênfase alta somou 71% das respostas.

Os respondentes foram, então, questionados sobre como as metas orçamentárias eram tratadas nas avaliações de desempenho, i.e., se ficavam fixas, sofriam algum tipo de ajuste ou incorporavam outros fatores. No grupo de alta ênfase somente seis (15%) relataram que realizam suas avaliações sem qualquer ajuste, o que se compara com 14% na pesquisa de Libby e Lindsay (2010). No grupo de baixa ênfase orçamentária, um número também baixo, oito (22%) não realizam ajustes. Ressalta-se que os ajustes podem ser realizados de duas formas, uma alterando-se as metas e outra ajustando-se os resultados reais para considerar fatores exógenos, de forma objetiva, através de modelos, ou subjetiva. O tema será explorado na fase qualitativa da pesquisa.

O resultado desse tema, apresentado no gráfico 10, foi de que o uso indiscriminado dos contratos fixos de desempenho é muito menos prevalente do que apontado por Hope e Fraser (2003) na fundamentação da primeira etapa da metodologia Beyond Budgeting. As empresas das pesquisas atual e norte-americana mitigaram os seus efeitos com o uso seletivo de ajustes, sem abandonar o orçamento como fonte de metas de desempenho.

Gráfico 10 - Ênfase no orçamento e ajustes na avaliação de desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor

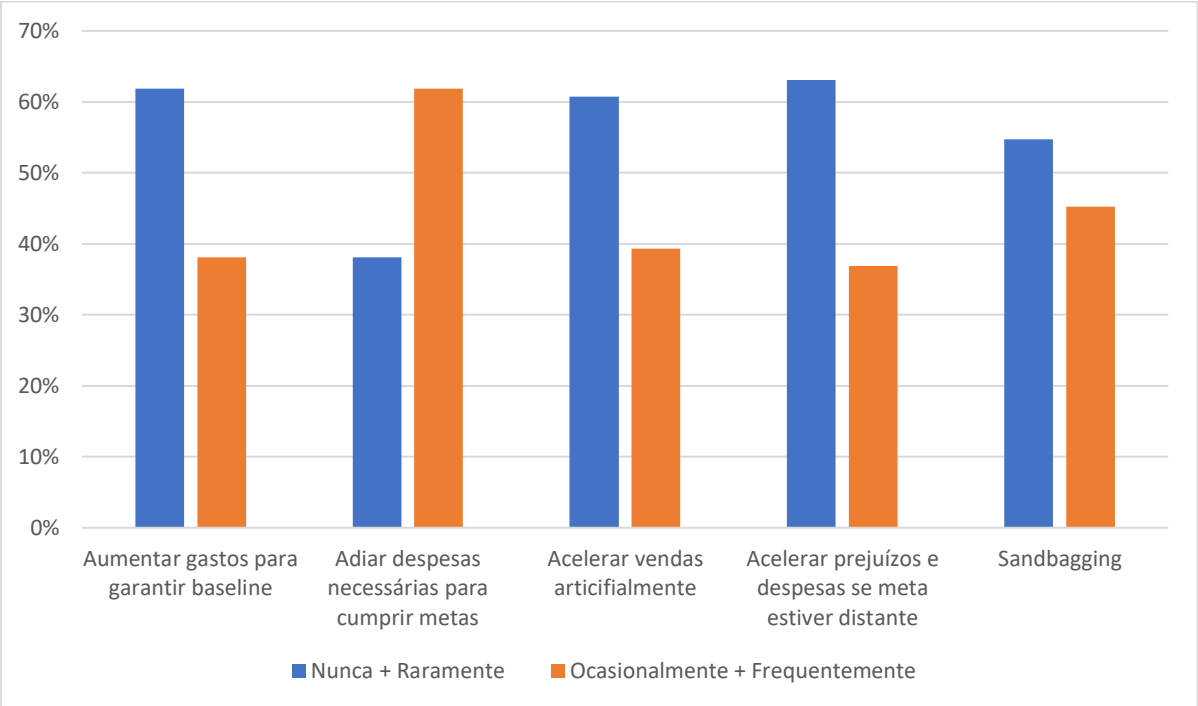
O segundo tema mediu a percepção da ocorrência de comportamentos disfuncionais advindos do conflito de interesses e da barganha na definição de metas orçamentárias. Os comportamentos pesquisados foram retirados da literatura (LIBBY; LINDSAY, 2010) e cobrem estratagemas tidos como usuais nas empresas, como:

a) aumentar despesas perto do fim de um período para garantir o *baseline* para o período subsequente;
b) adiar despesas para o período subsequente para cumprir metas;
c) acelerar vendas artificialmente;
d) acelerar prejuízos e despesas se num dado período a meta já for inatingível, de forma a facilitar o cumprimento no período subsequente;
e) barganhar metas mais fáceis, aproveitando-se da assimetria de conhecimento.

Os respondentes indicaram quão frequente percebem a ocorrência dessas situações nas suas empresas numa escala de 0 - nunca ocorre, a 3 - ocorre frequentemente. Como apresentado no gráfico 11, o único comportamento com ocorrência majoritária ocasional/frequente é o adiamento de despesas, com 62%. Os

demais, apesar de serem minoritários, tiveram relatos não desprezíveis, acima de 35%.

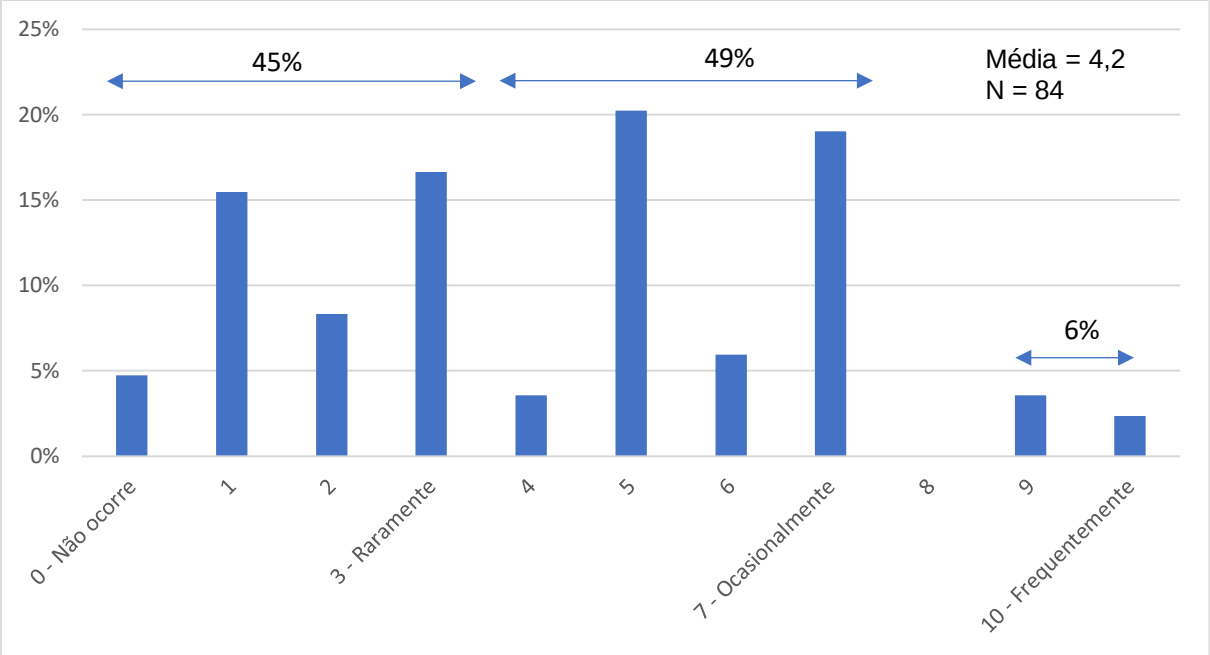
Gráfico 11 – Comportamentos disfuncionais



Fonte: Elaboração do autor

Um escore foi computado combinando as notas individuais para cada comportamento indesejado. Conforme o resultado apresentado no gráfico 12, somente 6% reportaram a ocorrência frequente, enquanto pouco menos da metade reportou como ocasional e raro. Não se verificou diferença estatisticamente significante segmentando a amostra por setor de atuação, origem do capital e função dos respondentes. Não se verificou, também, correlação significante entre a avaliação de valor agregado do orçamento e essa variável.

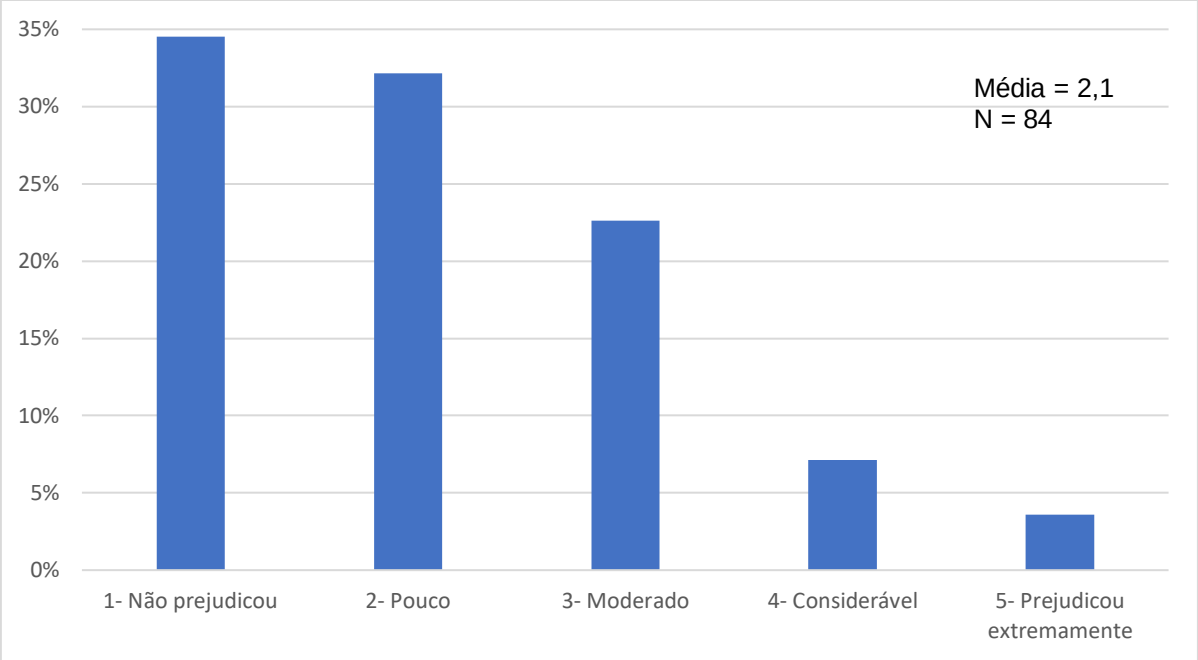
Gráfico 12 – Escore combinado de comportamentos disfuncionais



Fonte: Elaboração do autor

O terceiro tema investigou a percepção de prejuízo que a ocorrência dos comportamentos indesejados causa no desempenho do negócio. O resultado, apresentado no gráfico 13, foi uma média de 2,1, numa escala de 1 - não prejudicou, a 5 - prejudicou extremamente, próxima de prejudicou pouco. Apenas 4% dos respondentes relataram que houve um grande prejuízo e 7% de que houve um prejuízo considerável. Não se verificou diferença estatisticamente significante ao segmentar a amostra por setor de atuação, origem do capital e função dos respondentes, nem correlação significante entre a avaliação de valor agregado do orçamento e essa variável.

Gráfico 13 - Prejuízo dos comportamentos disfuncionais



Fonte: Elaborado pelo autor

A incidência dos comportamentos disfuncionais relatada na pesquisa corrobora parcialmente com as críticas feitas por Hope e Fraser (2003a) e Welch (2005), tendo em vista que as ocorrências ocasionais e frequentes são cerca de 35%. Entretanto, a magnitude do problema é inferior àquela apontada por ambos, dado que a percepção foi de que o prejuízo é baixo. Isso ajuda a explicar a razão pela qual as empresas convivem com as ocorrências e tão poucas esboçam um movimento para abandonar o uso das metas orçamentárias para a gestão de desempenho. As estratégias de mitigação serão exploradas na fase qualitativa da pesquisa.

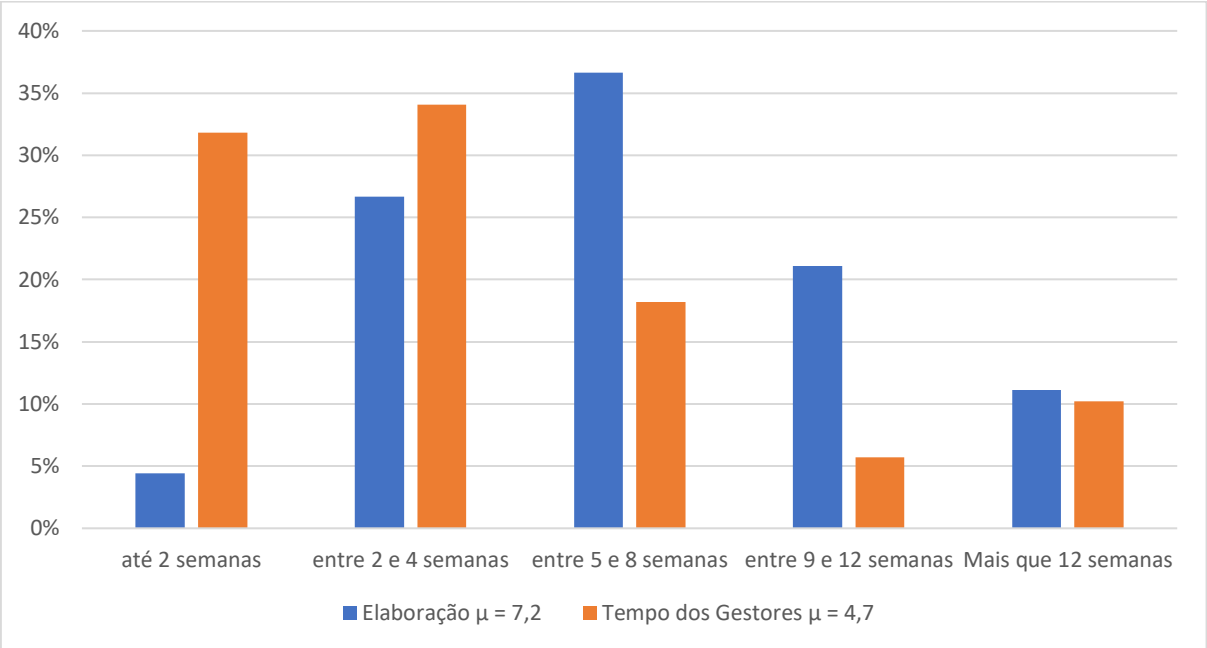
5.1.5 CRÍTICA 4: DEMASIADO ESFORÇO PARA SER ELABORADO

Esse bloco é em torno da crítica de que que o tempo gasto na elaboração do orçamento é excessivo, não justificando o investimento da energia e atenção dos gestores (HOPE; FRASER, 2003a). As questões foram divididas em dois temas, o tempo gasto e o envolvimento dos gestores no processo.

Em relação ao tempo, foram feitas duas perguntas: uma sobre o tempo gasto na elaboração do orçamento em si, medidos em intervalos de semanas, e uma outra sobre o tempo gasto pelos gestores ao longo do ano no processo como um todo,

englobando preparações de relatórios, apresentações para seniores e revisões periódicas. Os resultados são apresentados no gráfico 14.

Gráfico 14 – Tempo de elaboração e tempo gasto pelos gestores



Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao tempo de elaboração, usando o ponto central de cada faixa, chegamos a uma média de 7,2 semanas. Vinte e oito (31%) respondentes relataram gastar menos que 4 semanas, enquanto vinte e nove (32%) reportaram gastar 9 semanas ou mais, mostrando uma dispersão grande.

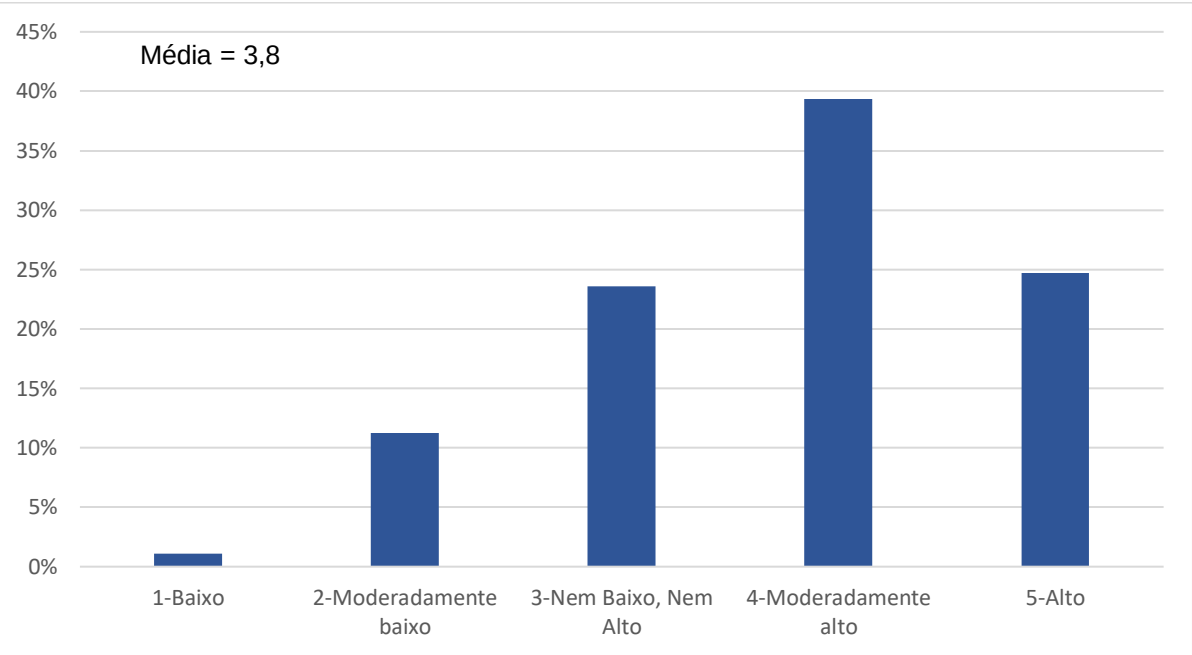
Houve uma diferença estatisticamente significante relacionada ao tamanho das empresas, com empresas menores de R$ 500MM relatando uma média entre 5-6 semanas e as maiores gastando entre 9-10 semanas. Em relação à origem do capital, observou-se uma diferença significante para empresas de capital aberto e controle compartilhado, que gastam em média 12 semanas. Não se observou uma correlação significante entre a percepção de valor agregado do orçamento com o tempo gasto na elaboração. A pesquisa de Libby e Lindsay (2010) relatou uma média de 10 semanas para a amostra dos EUA, e 6 semanas para a canadense, com uma distribuição semelhante.

Em relação ao tempo dos gestores com as várias etapas do processo ao longo do ano, a média observada foi de 4,7 semanas. Não se observou diferença

estatisticamente significante relacionada ao tamanho, nem à origem do capital. Considerando que um ano tem 48 semanas úteis de trabalho, os gestores gastariam cerca de 10% do seu tempo. Cinquenta e oito (64%) reportaram gastar 4 semanas ou menos e somente quatorze (16%) reportaram gastar acima de 8 semanas. Libby e Lindsay (2010) relataram uma média de 3-4 semanas, um pouco menor, entre 6% à 8% do seu tempo disponível anual. Ambos os resultados são bem menores que as 12-20 semanas, que correspondem a 20%-30% do tempo, reportados por Hope e Fraser (2003c) e entre 21%-40% reportados por Umapathy (1987).

O segundo tema foi o envolvimento dos gestores no processo, que transcende o tempo gasto na elaboração. Os resultados apresentados no gráfico 15 indicaram o grau de envolvimento dos gestores na elaboração do orçamento usando uma escala de 1 - baixo, a 5 - alto. A média apurada foi 3,8, próximo de moderadamente alto. Esse resultado é similar ao 4 apontado por Libby e Lindsay (2010). Cinquenta e sete (64%) reportaram como moderadamente alto e alto e somente um (1%) como baixo. Observou-se uma correlação positiva significante entre a percepção de valor agregado com o orçamento com o envolvimento dos gestores (ß = 0,3374; p<0,01), na mesma linha da reportada por Libby e Lindsay (2010) com (ß = 0,21; p<0,05).

Gráfico 15 - Envolvimento dos gestores



Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados desse bloco mostram que o tempo gasto na elaboração do orçamento e pelos gestores no processo é bem menor do que o apontado por Umapathy (1987) e Hope e Fraser (2003c), seguindo a mesma tendência já apontada por Libby e Lindsay (2010), não corroborando com a intensidade da crítica feita ao processo orçamentário. Mesmo que as empresas com faturamento acima de R$ 500MM e as de capital aberto e controle compartilhado tenham reportado um tempo mais alto para a elaboração do orçamento (cerca de 9-12 semanas), o tempo maior não impactou a avaliação de valor agregado do orçamento, como mostra a inexistência de correlação entre o escore de valor e a variável de tempo gasto. Seria esperado que uma insatisfação seria indicada por uma correlação negativa, pois um tempo significativamente maior deveria reduzir o escore da avaliação do valor do processo orçamentário.

Por sua vez, o indicador de envolvimento dos gestores demonstrou uma correlação positiva com a percepção de valor agregado. Na interpretação desse pesquisador, esse resultado mostra uma clara diferenciação entre tempo gasto com elaboração e cálculos e o peso político conferido ao orçamento pela atenção e prioridade que os gestores demonstram ao se envolver nas discussões e decisões.

5.1.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS

Em suma, 88% dos respondentes relataram manter o uso simultâneo do orçamento para fins de planejamento financeiro e definição de metas de desempenho, contrariando as recomendações das duas metodologias citadas acima, sem que essa decisão tenha afetado negativamente a percepção de valor agregado pelo orçamento, que recebeu um escore médio de 76,6, próximo de muito bom. Não houve diferença significante por nenhuma das dimensões de demografia – tamanho, setor, origem do capital e função do respondente.

Das empresas que usam metas orçamentárias 82% relataram realizar algum tipo de protocolo de ajuste nos objetivos, incorporar considerações subjetivas nas avaliações de desempenho ou utilizar outros fatores na avaliação de desempenho, não caracterizando o uso absoluto de contratos fixos de desempenho concentrados nas metas orçamentárias, uma das principais críticas existente na literatura ao modelo tradicional.

Não se observou um prejuízo relevante à gestão das empresas derivados de comportamentos indesejados, devido a conflitos de interesse por causa do uso de metas orçamentárias. Nem a ocorrência relatada de alguns desses comportamentos, como o frequente adiamento de despesas para viabilizar o atingimento de metas, alterou esse quadro; a sua incidência foi relatada como rara (45%) ou ocasional (49%), com poucos respondentes relatando uma alta frequência (6%).

Os resultados das questões relacionadas às três outras críticas – falta de alinhamento com a estratégia; incapacidade de adaptação às mudanças do ambiente e ao custo vs. benefício pelo tempo e esforço despendidos no processo - caminharam na mesma direção do apontando por Libby e Lindsay (2010). Podemos então concluir que os achados não corroboram com a recomendação por Hope e Fraser (2003b) de abandono do orçamento tradicional.

As empresas relataram que seus orçamentos estão razoavelmente alinhados aos seus objetivos estratégicos (escore 5, numa escala de 1 à 6) e ao processo de execução da estratégia (escore 4,6 numa escala de 1 à 6), tendo indicado que utilizam, em paralelo e além do orçamento (31%), outras ferramentas como scorecards (25%), estratégias de engajamento cultural (19%), procedimentos de conduta (12% e a cadeia hierárquica (13%). O uso dessas múltiplas ferramentas alinha-se ao arcabouço das quatro alavancas de controle – sistemas de crenças, de limites, de controles diagnósticos e de controles interativos (SIMONS, 1995)

Sobre a incapacidade de adaptação às mudanças, os respondentes indicaram que seus negócios são moderadamente previsíveis para o período de um exercício fiscal (escore 3,3 em uma escala de 1 – fácil de prever, a 6 – impossível de prever) e que discordam parcialmente da afirmação de que seus orçamentos ficam obsoletos (3,1 em uma escala de 1 – discordo totalmente, a 6 – concordo totalmente), com as empresas de Comércio relatando uma maior dificuldade nesse quesito. No entanto, 92% dos respondentes relataram que atualizam seus orçamentos ao longo do ano, quando há dez anos só 47% o faziam (LIBBY; LINDSAY, 2010); que dependem dele moderadamente no processo de adaptação (escore de 2,6 em uma escala de 1 – não depende, a 5 – dependência exclusiva) e o avaliam como neutro em termos de eficácia (4,4 em uma escala de 1 – muito ineficaz, a 7 – muito eficaz). Se lido em conjunto com o item anterior, depreende-se que o orçamento não é a ferramenta primária de adaptação à mudanças, mas compõe o leque de processos de monitoramento.

Finalmente, em relação ao tempo e esforço com o processo, observou-se uma queda do tempo dedicado pelos gestores (10%) vs. o apontado por Umapathy (1987) e Hope e Fraser (2003b), de 21%-40% e 20%-30%, respectivamente, em linha com a tendência de 6%-8% já relatada por Libby e Lindsay (2010). O tempo de elaboração médio foi de 7,2 semanas, com uma diferença significante entre empresas menores e maiores de R$ 500MM, as primeiras relatando entre 5-6 semanas e as últimas entre 9-10 semanas, ainda assim sem haver diferença significante na percepção de valor agregado entre os dois grupos. O envolvimento dos gestores no processo foi avaliado como moderadamente alto (escore 3,8 em uma escala de 1 – baixo, a 5 - alto), com uma correlação positiva (ß = 0,3374; p<0,01), com a percepção de valor agregado, demonstrando que a participação dos gestores no processo é interpretada como positiva.

A tabela 3 abaixo sumariza os principais achados desta fase quantitativa de pesquisa.

Tabela 3 – Resumo dos achados da pesquisa quantitativa

76,6	Escore de percepção de valor agregado pelo orçamento numa escala de 0 - ruim, a 100 - excepcional
88%	Usam orçamentos também para metas de desempemho
82%	Incorporam algum ajuste ou outros fatores na avaliação de desempenho
6%	Somente, relataram alta incidência de comportamentos disfuncionais por causa de metas orçamentárias
11%	Somente, relataram que comportamentos disfuncionais prejudicaram consideravelmente o desempenho
92%	Concordam parcialmente ou mais que os orçamentos são alinhados com a estratégia
69%	Da gestão de desempenho é realizada com outras ferramentas que não o orçamento
92%	Atualizam os orçamentos ao longo do ano vs. 47% há dez anos, sem necessariamente alterar metas
50%	Foi a redução de tempo gasto pelos gestores vs. apurado em pesquisa há vinte anos
ß= 0,337	Correlação positiva entre o envolvimento dos gestores e a percepção de valor agregado do orçamento
ß=-0,254	Correlação negativa entre o envolvimento dos gestores e a extensão de comportamentos antiéticos

Fonte: elaborado pelo autor

Concluímos assim, que a pesquisa quantitativa demonstrou que as empresas no Brasil são capazes de adaptar os conceitos do orçamento original e o uso das metas orçamentárias para fins de avaliação de desempenho, através da utilização de tecnologia para acelerar o tempo de elaboração. As empresas são também capazes de produzir revisões frequentes, e combinar ferramentas como planejamento estratégico e scorecards, suprindo dessa forma lacunas da dependência excessiva da gestão de desempenho baseada na contabilidade gerencial (HARTMANN, 2000). Assim, as empresas usam parcialmente elementos do Beyond Budgeting e do Balanced Scorecard na medida suficiente para mitigar os principais riscos por eles apontados. As conclusões corroboraram com aquelas apresentadas por Libby e Lindsay (2010).

5.2 RESULTADOS DA FASE QUALITATIVA

Os resultados da fase qualitativa conduzida com quatorze das noventa empresas incluídas na pesquisa quantitativa, são apresentados em cinco subseções, correspondendo a cada uma das cinco subquestões de pesquisa. Sempre que possível, incluímos na apresentação de resultados citações das entrevistas que servem de suporte e ilustração aos nossos achados.

5.2.1 COMO O ORÇAMENTO É UTILIZADO NA GESTÃO DAS EMPRESAS?

O subgrupo das quatorze empresas entrevistadas apresentou uma nota de 77,1 (i.e., entre Bom e Muito Bom) para a questão do questionário relativa ao valor agregado pelo orçamento à sua gestão. Este valor foi levemente superior aos 76,6 da totalidade da amostra de noventa empresas da pesquisa quantitativa. Quatro das quatorze (i.e., 29%), relataram planos de fazerem mudanças significativas nos sistemas, processos e metodologias, comparadas com 51% da amostra total.

Foram identificados dois temas principais quanto à forma como o orçamento é utilizado na gestão das empresas: (a) padronização/combinação de ferramentas e (b) utilidade. A utilidade foi subdividida nos seguintes tópicos, que correspondem aos usos dados ao orçamento nas empresas: b.1) referência; b.2) compromisso; b.3.) alocação de recursos; b.4.) comunicação e b.5) cumprimento de regras.

a) Padronização/combinação de ferramentas

Primeiro, verificou-se que as empresas seguem um processo muito similar, independentemente das suas diferenças de tamanho, setor e estrutura de capital. Todas relataram que iniciam seus processos a partir de um planejamento estratégico, definem objetivos estratégicos e a partir deles elaboram seus orçamentos. Mesmo as empresas menores relataram que dispõem de sistemas de contabilidade gerencial capazes de receber as projeções e produzir relatórios comparativos de real vs. orçado, que os utilizam de forma regular e com periodicidade mensal, e que têm uma dinâmica de discussão, feedback e decisão sobre as variações observadas. A diferença encontrada entre a prática das empresas incluídas nesta pesquisa diz respeito ao grau de formalidade dos seus processos e à sofisticação dos sistemas. Verifica-se então a vigência ou adopção como padrão do denominado modelo tradicional pelas empresas da amostra (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2011).

> "... *vamos primeiro [...] fazer o plano estratégico, definir quais são os objetivos, [...] a gente desenvolveu o plano geral da empresa [...] daí a gente partiu para fazer o orçamento* ..." (entrevistado #2)

> "... *a gente usa o ERP [...] e a partir daí a gente vai fazendo a previsão vs. o realizado* ..." (entrevistado #7)

Segundo, os entrevistados não avaliam o orçamento isoladamente das demais ferramentas que compõem o sistema de controles gerenciais. A percepção sobre o valor agregado do orçamento é indissociável da combinação dessas ferramentas, começando pelo planejamento estratégico (pela dinâmica de olhar para fora da empresa e definir claramente objetivos de longo prazo a serem perseguidos), mas também pelo uso de painéis de indicadores não financeiros, nos moldes do Balanced Scorecard como proposto por Kaplan e Norton (1992 b). Isto é observável mesmo para as empresas que não nomeiam o Balanced Scorecard como tal. Todas as empresas da amostra, independentemente de seu tamanho, usam uma estrutura de indicadores em complemento ao orçamento. Esta estrutura está incorporada na dinâmica de monitoramento de resultados e na avaliação de desempenho de forma similar ao modelo integrado de gestão que liga estratégia às operações (NORTON; KAPLAN, 2008), embora com diferentes níveis de formalidade e profundidade. O uso intensivo e organizado dos indicadores não-financeiros reduziu a dependência do uso

da contabilidade gerencial no monitoramento de resultados, situação que ficou cunhada como Reliance on Accounting Performance Measures na literatura (OTLEY; FAKIOLAS, 2000).

> "*... cumprimento dos projetos, o treinamento de pessoas, abertura de novos clientes, controle e gestão de riscos, tudo isso a gente coloca dentro como metas*... " (entrevistado #4)

> *"... ela vai além da contabilidade gerencial, [...]. Ou seja, métricas operacionais que você eventualmente acopla ao processo orçamentário, [...] inclusive de aspectos relacionados a rotinas de cultura, [...], inovação, [...]. Então, a gente está olhando para N aspectos, [...] outras ferramentas são fundamentais...* " (entrevistado #9)

> *"... Ele é a bússola, mas eu tenho odômetro, eu tenho medidor de outras coisas, que é esse conjunto de controles, os quais, na minha visão, eles complementares ao orçamento..."* (entrevistado #14)

Salienta-se que a disseminação do uso coordenado de indicadores não-financeiros com o orçamento, indicado na amostra dessa pesquisa, é uma prática que se diferencia da apontada na literatura como usual no uso tradicional dos sistemas de controle gerencial. A metodologia, que também é referenciada como gestão por objetivos (MBO, das iniciais em inglês), era muitas vezes aplicada em paralelo ao orçamento, mas sem uma ligação explícita entre os dois processos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2011). Na visão desse pesquisador, com base na sua experiência profissional de trinta e cinco anos em planejamento financeiro, o uso coordenado dessas ferramentas é um ponto chave na boa percepção do uso do orçamento, porque permite um monitoramento mais ágil, abrangente e preciso do que é possível somente com a contabilidade gerencial tradicional. Para além disso, fecha uma lacuna que não poderia ser atendida pela ferramenta orçamentária tradicional. O uso intensivo dos indicadores não financeiros está ligado, também, ao tema da subquestão de pesquisa referente à adaptação às mudanças – monitoramento de resultados, que veremos mais à frente.

b) Utilidade

Em relação à utilidade do orçamento, os entrevistados relataram cinco usos principais, e que estão em linha com o observado na literatura (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2011):

b.1. Referência

Orçamento é descrito como sendo o *golden copy* representativo dos valores aprovados oficialmente pela Alta Administração e para execução no período em questão. Todos os entrevistados relataram uma forte disciplina enraizada em considerar o orçamento a versão única e incontestável do planejamento financeiro;

> *"... o orçamento é como se fosse uma Bíblia [...] se não estiver no orçamento, [...] não existe formalmente* ... " (entrevistado #1)

> "... *Ele é literalmente o benchmark*... " (entrevistado #3)

> "... *é uma grande referência interna*... " (entrevistado #10)

b.2 e b.3. Alocação de recursos e compromisso

O uso simultâneo do orçamento para esses fins é uma das bases das críticas ao orçamento que se pode encontrar na literatura (HOPE; FRASER, 2003a). No entanto, os entrevistados relataram tranquilidade em navegar por ambas, com uma única exceção, que detalharemos quando relatarmos os resultados dos temas alinhamento com a estratégia e conflitos de interesse.

O uso primário do orçamento, que reflete também por onde o processo inicia, é relativo à alocação dos recursos visando atingir os objetivos estratégicos. A interação entre as áreas comerciais, custos e suprimentos é intensa, definindo iniciativas operacionais correntes e de investimentos. O relato dos entrevistados relativamente a esta questão, reflete o escore alto que foi observado na fase quantitativa da pesquisa para o quesito de envolvimento dos gestores. Foi relatado um tempo maior dedicado à discussão entre as áreas e à direção sobre os recursos e alternativas de como cobrir as eventuais lacunas, do que à execução de cálculos e projeções propriamente ditas, que, também, se relaciona com o tema de custo vs. benefício do tempo de elaboração, a ser tratado mais a frente.

> "... *a gente acaba direcionando bem os investimentos*..." (entrevistado #2)

> "... *faz o orçamento para saber o que nós vamos produzir*... " (entrevistado #4)

> "... *quanto isso vai me dar a mais de mão de obra direta*... " (entrevistado #7)

O orçamento aprovado torna-se, em todos os casos, um compromisso firme da direção executiva com os donos, acionistas ou matrizes, e cascateada para os níveis organizacionais inferiores. Não foi observada diferenciação entre os entrevistados nessa prática, apesar da diversidade de setor, tamanho e estrutura de capital.

> "... *é o compromisso da empresa com aquele ano fiscal, o que ela precisa fazer [...] fico batendo número para ver se vou chegar ou não chegar*... " (entrevistado #1)

> "... *é a ferramenta principal [...] na companhia, a gente tem que chegar e atingir um resultado esperado*..." (entrevistado #8)

> "... *A partir disso daí ela passa a ser [...] 'cravada no mármore'*..." (entrevistado #9)

> "... *Essa carta é assinada em sangue pelo CEO da companhia*... " (entrevistado #12)

Esse tema se relaciona com o anterior, referência, pois uma das forças da meta em comum é ela ser inequívoca e ser facilmente referida por qualquer um na organização.

b.4. Comunicação

O orçamento é também citado como uma ferramenta de comunicação com a organização, que dá a direção a ser seguida por todos. A intensidade da participação dos gestores de unidades de negócios, centros de lucro e centros de custos na elaboração do orçamento é alta, mas é, muitas vezes, limitada ao escopo da função de cada um. A visão geral da estratégia da empresa, usada para fins de engajamento, é reforçada pela combinação do compromisso firme com a referência da versão oficial comum a todos.

> "...*o orçamento é [...] como um norte, [...] a empresa entenda para onde vai e o orçamento é meio [...] para isso*..." (entrevistado #1)

> "...*o valor adicionado é apontar a empresa para o mesmo norte*..." (entrevistado #6)

> "... *A gente cascateia isso, então eles entendem para onde a empresa quer ir, a gente passa para 100% das pessoas*... " (entrevistado #8)

> "... *o subsídio para o mercado, a gente opera muito por guidance*... " (entrevistado #10)

Entretanto, a regra geral foi essa comunicação ser feita somente até o nível gerencial e supervisão e não para todas os colaboradores, exceto as empresas de serviço mais próximas à nova economia. Quando questionados quanto a esse posicionamento, a justificativa dada foi a da existência de diferenciação entre os níveis gerenciais e os operacionais, principalmente na indústria.

b.5. Cumprimento de regras

Por último, os executivos de algumas das multinacionais relataram que não percebem o orçamento como fonte de valor agregado para os negócios locais, mas, sim, como uma obrigação burocrática ou política junto à matriz. Esses casos, um mais ameno e o outro mais contundente, espelham uma das críticas feitas ao uso de metas orçamentárias na literatura, de gerar conflitos de interesse (HANSEN et al., 2003). O caso ameno resultou em metas conservadoras, enquanto o outro caso em torno de metas tidas como impossíveis, gerou uma série de consequências que serão discutidas no tema sobre conflitos de interesse, mais à frente.

> "...*a gente tenta colocar tudo o que é preciso, mas ele é, em tese, conservador, para a gente não alterar as necessidades de entrega para a nossa matriz [...] nosso budget [...] é muito vinculado com as [...] obrigações [...] com a nossa matriz*... " (entrevistado #13)

> "... *a gente fechou as metas e aí eles pediram um número [...] e eu falei não tem como fazer [...] então eu falei, está bom, [...] trabalhamos com dois orçamentos* ..." (entrevistado #7)

5.2.2 COMO AS EMPRESAS ASSEGURAM O ALINHAMENTO DO ORÇAMENTO COM SUA ESTRATÉGIA E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS?

O subgrupo das quatorze empresas entrevistadas apresentou no questionário um escore de 4,9, próximo ao 5 – Concordo, para a questão que avaliava se o orçamento é explicitamente alinhado aos objetivos estratégicos. Este resultado é fortemente similar ao encontrado para a média geral do questionário, que foi 5. O escore referente à questão de implementação da estratégia foi 4,6 nos dois grupos, entre concordo parcialmente e concordo. Interpretamos os resultados dessa subquestão dividindo-a em três temas principais, que refletem como as empresas asseguram o alinhamento do orçamento com sua estratégia e objetivos estratégicos: (a) planejamento estratégico; (b) objetivos estratégicos e (c) comunicação.

a) Planejamento estratégico

Primeiro, 100% dos entrevistados relataram executar um planejamento estratégico antes de iniciar o processo orçamentário. Verificou-se variação do nível de formalidade e da sofisticação das análises, mas todos seguem uma metodologia similar aos Mapas Estratégicos criados como parte da abordagem do Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 2004). Alguns entrevistados nomearam esse padrão, e um deles (i.e., uma indústria de controle familiar), afirmou chegar a desdobrá-lo por área. Os demais, que não nomearam a metodologia, relataram suas práticas de forma bastante similar.

> "... *a gente fez o mapa estratégico geral e os setoriais* ..." (entrevistado # 2)

> "... *O orçamento é quase junto, [...] a gente faz planejamento estratégico numa semana e orçamento na outra, a gente sempre faz muito próximo porque nós temos as macrometas* ..." (entrevistado # 4)

> "... *Primeiro você faz o planejamento estratégico, define diretrizes da companhia e com base nisso fica muito mais fácil para olhar o orçamento* ..." (entrevistado #8)

> "... *a gente tem um planejamento estratégico todo estruturado* ..." (entrevistado #13)

b) Objetivos estratégicos

Adicionalmente, as empresas relataram a disciplina ao definir objetivos estratégicos, indicadores e metas nos seus exercícios de planejamento estratégico. O benefício resultante dessa disciplina é que, quando iniciam o orçamento, existe pouca margem de discussão sobre objetivos, e o foco é em como atingi-los; os objetivos voltam a ser discutidos somente se após algumas interações não se chegou a um acordo de como alcançá-los, o que não foi relatado por nenhum dos entrevistados. Mesmo nas empresas multinacionais, onde o tamanho e a complexidade dificultam esse processo, o relato geral foi de que recebem os objetivos globais ou regionais, e os complementam com uma visão local.

> "... *A gente sempre parte dos objetivos estratégicos para definir as metas orçamentárias. Daí a gente deriva e sai em todos os orçamentos* ..." (entrevistado #2)

> "... *há um link completo entre a estratégia global e o que a gente está fazendo no orçamento* ..." (entrevistado #3)

> "... *Tem, é um processo anterior. Todo o orçamento é resultado do plano de ação de cada área [...] ele não é usado para estratégia, ele é resultado do que se definiu como estratégia*... " (entrevistado #14)

c) Comunicação

Por último, observou-se um relato generalizado sobre o esforço de comunicação da estratégia e engajamento realizado, tanto a partir dos objetivos estratégicos, quanto das metas orçamentárias. Todas as empresas relataram iniciativas cascateando os objetivos e metas até o nível gerencial. Algumas descem ao nível individual de analistas, através de scorecards individuais que se ligam à meta orçamentária e, também aos programas de remuneração. Algumas das empresas de serviços relataram que realizam *town halls* periódicos com todo seu corpo de trabalhadores, visando alinhamento e engajamento. A conexão de objetivos estratégicos, financeiros e não financeiros, com metas orçamentárias e os scorecards de gestão de desempenho reforçam o alinhamento entre os processos, e, também, pressionam a Administração a manter a consistência metodológica e de conteúdo.

Existe um relacionamento da comunicação da estratégia com o tema Utilidade - Combinação das Ferramentas, previamente tratado, pois a utilização de painéis de

controle com metas orçamentárias e não financeiras, facilita o entendimento para funcionários não-financeiros, visto que o formato é mais amigável e atrativo comparado com o contábil-orçamentário tradicional.

> "... *os números macro, isso é compartilhado com [...] a empresa toda [...] todo mundo sabe o que está acontecendo lá, acho que é o princípio zero de uma boa comunicação* ..." (entrevistado #1)

> "... *A gente cascateia isso, então eles entendem para onde a empresa quer ir, a gente passa para 100% das pessoas e depois a gente vai quebrando por área* ..." (entrevistado 8)

A boa percepção do alinhamento entre estratégia e orçamento reflete, na visão do autor, a disciplina de seguir um processo integrado de controle gerencial, seguindo variações do modelo de Kaplan e Norton (2008), e não fruto de inovações em quaisquer das ferramentas individuais. A falta dessa integração já era observada e apontada na literatura, com empresas mantendo processos estratégicos, gerenciais e operacionais sem a devida conexão (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2011)

5.2.3 COMO AS EMPRESAS USAM SEUS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL / ORÇAMENTO PARA SE ADAPTAREM ÀS MUDANÇAS NO AMBIENTE?

Para a questão relativa à dependência do orçamento para se adaptarem às mudanças do mercado, o subgrupo das empresas entrevistadas reportou um escore de 2,6, dependência moderada, numa escala de 1 – não depende, a 5 - dependência exclusiva. Os resultados foram interpretados dividindo-se em três temas que refletem como as empresas usam seus processos de planejamento operacional/orçamento para se adaptarem às mudanças do ambiente: (a) monitoramento de resultados e tendências; (b) reprojeções e (c) processos de adaptação.

a) Monitoramento de resultados e tendências

Todas as empresas relataram uma disciplina, já incorporada nas suas culturas, de realizar um monitoramento rigoroso dos resultados. Esse monitoramento engloba dois componentes. O primeiro é a tradicional comparação de real vs. orçado, usando a contabilidade gerencial. Ele engloba a análise das variações e discussões de eventuais lacunas entre os gestores, variando somente o grau de detalhe e formalidade dos rituais de apresentação e debate (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2011). O segundo componente são os painéis de indicadores não-financeiros, que são vistos com diversas denominações, mas sendo usualmente variações de metodologias conhecidas como OKRs (DOERR, 2018) ou Balanced Scorecards (KAPLAN; NORTON, 1992). Nesse sentido, há uma estreita relação ao tema Utilidade – Combinação de Ferramentas, tratado anteriormente.

Alguns desses indicadores, principalmente os relacionados às vendas, campanhas de marketing e inteligência de mercado, são produzidos com frequência diária ou semanal, permitindo que os gestores tenham uma antecipação das tendências e reajam a essas tendências antes da disponibilidade da contabilidade gerencial. O processo integrado de monitoramento torna-se, dessa forma, mais ágil do que se dependesse exclusivamente da contabilidade gerencial.

> "... *a gente teve uma inadimplência alta, aí acendeu uma luzinha* ..." (entrevistado #2)

> "... *De quinze em quinze dias eu faço uma reunião com meus diretores de operações, meu diretor de planejamento e o diretor financeiro, onde [...] eles apresentam, comparam com o orçamento que nós fizemos* ..." (entrevistado #7)

> "... *A gente costuma acompanhar o processo orçamentário e a gente tem outras métricas de acompanhamento, através do que a gente chama de card de metas [...] a gente olha muito, com lupa, para as questões operacionais* ..." (entrevistado # 9)

> "... *Vendas [...] a gente tem um acompanhamento diário* ..." (entrevistado #13)

A integração com os processos operacionais e de *business intelligence* ("BI") com o sistema de controle gerencial tradicional é uma forma de harmonizar a cultura

do uso intensivo de dados, muitas vezes espalhada pela empresa, com a disciplina de padronização de conceitos e processos. O objetivo é assegurar um processo padrão para fazer parte da rotina executiva de monitoramento. Nas empresas industriais, se aproximaram as funções de controle gerencial com as de Planejamento de Vendas e Produção (S&OP, das iniciais em inglês), aproveitando uma gama de informações já produzidas para as funções industriais e logística. Quando não há esse processo de consolidação via sistemas, o uso dos indicadores para fins de adaptação às mudanças é prejudicado ou requer um esforço considerável.

> "... *a gente usa o ERP [...], a partir daí a gente vai fazendo a previsão vs. o realizado* ..." (entrevistado #7)

> "... *a gente costuma ter muitas outras métricas sim, e que a gente acompanha com o mesmo entusiasmo, a mesma disciplina que aquelas que a gente olha para os números. E as metas dos executivos da companhia também estão atreladas a isso* ..." (entrevistado #9)

> "... *a gente tem que fazer offline, tem que fazer na boa vontade, tem que pedir planilha para dez pessoas diferentes, a consistência se perde completamente* ..." (entrevistado #3)

A área de Recursos Humanos faz parte do processo, informando as métricas de números de funcionários, rotatividade, e, em várias das empresas, escores de satisfação, motivação e engajamento, com frequência anual. Esse movimento está se sofisticando com a implementação de projetos para criar indicadores antecedentes, como em um caso dessa pesquisa.

> "... *tem um projeto com RH chamado People Analytics, que é sumarizar [...] esses dados que estão na área de RH e transformá-los em indicadores para tomada de decisões. Por exemplo, a gente tem alguns indicadores de diversidade* ..." (entrevistado #13)

O monitoramento dos custos de produção, despesas e margens brutas e líquidas, por sua vez, continua a depender da contabilidade gerencial, pois precisa da apuração de custos, realizada nos sistemas contábeis. Para esses casos, não foi relatado por nenhum dos entrevistados algum monitoramento relevante não-contábil, além de indicadores sobre preços de suprimentos e eventos extraordinários de produção.

> "... *mas como indústria, [...] tem todo um processo de cálculo de custos que é impossível a gente prever durante o mês, até sair o resultado oficial* ..." (entrevistado #13)

Em resumo, os indicadores não-financeiros foram incorporados ao processo de controle gerencial como *leading indicators*, propiciando uma agilidade no monitoramento das ações conforme elas são executadas, reduzindo o tempo de reação comparado com o monitoramento calcado unicamente em lagging indicators, como são os indicadores financeiros, tradicionalmente produzidos pela contabilidade gerencial. Em adição, observou-se que os indicadores eram, também, mais abrangentes, o que melhorou a percepção de eficácia do monitoramento.

b) Reprojeções

Todas as empresas relataram executar reprojeções mensais, trimestrais ou semestrais, mesmo que parciais, não cobrindo a totalidade das contas, e de cunho informativo. O objetivo é alertar se variações pontuais poderão ou não se transformar em diferenças permanentes relevantes em relação ao orçamento original. Essas projeções são centralizadas em Finanças, demonstrando uma preocupação de não adicionar uma burocracia desnecessária, vinculando um exercício mais completo à necessidade. Mesmo nas multinacionais não se viu o uso generalizado de revisões completas trimestrais pré-agendadas. Nesse aspecto, há uma relação com o tema do Custo vs. Benefício - Tempo dispendido, que será visto à frente. A exceção foi o relato das companhias nacionais de capital aberto, que realizam revisões orçamentárias trimestrais mais extensas para atenderem à demanda dos analistas de mercado de capitais.

As empresas relataram que o objetivo primário do monitoramento, com os painéis de controle e orçamentário, e reprojeções, é de antecipar ao máximo a percepção de que há alguma lacuna para se atingir o orçamento. Não estaria, à priori, aberta a possibilidade de alteração de metas. O episódio da COVID-19 que resultou em que muitas empresas da amostra refizessem seus orçamentos, é tratado como exemplo de um caso extremo, que não esperam que vá se repetir frequentemente.

> "... *a gente refaz o orçamento, na questão do mundo mudou, o dia que o orçamento caducar tem que fazer outro* ..." (entrevistado #1)

> "... *a gente só faz um reforecast por ano [...] O Outlook é a minha estimativa se o que eu estou fazendo está na direção do plano ou não [...]. Descolou o Outlook do plano, o máximo que eu falo é fomos pelo caminho errado, precisamos acertar alguma coisa aqui, mas você não muda o plano* ..." (entrevistado #2)

> "... *se está fugindo muito do orçamento, aí você tem que rever, mas se o desvio não é tão relevante aí a gente mantém* ..." (entrevistado #5)

> "... *a gente revisa os números mensalmente dentro de casa, e trimestralmente com a ajuda das principais áreas [...] a gente faz um trimestral na ponta do lápis porque eu tenho que prestar contas para os analistas [...] tenho que soprar uma expectativa para os investidores* ..." (entrevistado #8)

> "... *a gente acaba fazendo isso também ad-hoc, estamos vendo aqui um desvio, acompanhando o real vs. orçado, está muito diferente, vamos sentar todo mundo para revisitar esse negócio* ..."(entrevistado #9)

c) Processos de adaptação

Por último, verificam-se processos de adaptação. As empresas indicaram na fase quantitativa um escore de 2,8 que é próximo de concordo parcialmente, numa escala de 1 – concordo totalmente, a 7 – discordo totalmente, para a afirmação que existe um processo expresso para se mobilizar recursos fora do orçamento para iniciativas imprevistas.

Embora os entrevistados tenham confirmado a existência de protocolos de aprovação, relataram que o seu uso é extremamente seletivo, em uma situação extrema, tal como a Covid-19, fusões e aquisições, ou lançamento de algum novo produto. A situação mais usual é que existam lacunas apontadas no monitoramento ou pelas reprojeções, que demonstram a necessidade de ações tempestivas dos gestores para que se evite descumprir o orçamento. Novos gastos e investimentos, a princípio, devem ser compensados com economias nas despesas e custos previstos ou gerarem receitas suficientes para, ao menos, manter a margem orçada.

Entretanto, mesmo com a seletividade, os executivos relataram o acesso à conselheiros, donos e matriz para avaliarem oportunidades que sejam simultaneamente excepcionais e relevantes. Como seu uso implica a mobilização de capital político e credibilidade, uma possível interpretação é que o uso efetivo do

caminho é feito com bastante parcimônia. Nesse aspecto, há uma relação com o tema Conflitos de Interesses/Metas – Relacionamentos de Confiança, que veremos à frente.

> "... *Quando a pessoa trás uma solicitação de ajuste, ela tem que dizer de que rubrica vai tirar* ..." (entrevistado #2)

> "... *eles falam para mim, estou precisando investir agora, eu preciso gastar mais. Ok, [...], então me trás aqui um business plan de quanto você equilibrar, se você no consolidado em seis meses me garantir [...] que vai investir para depois trazer mais faturamento, e que em algum momento vai chegar na média ponderada [...] que combinou comigo, ok* ..." (entrevistado #7)

> "... *se a gente tem algum novo projeto, alguma outra coisa que a gente acha que faz muito sentido para a companhia, necessariamente tem que passar isso para uma aprovação do Conselho, porque não está previsto no orçamento [...] é um processo ad-hoc [...] a gente nunca deixou de levar uma boa oportunidade porque isso não estava previsto no orçamento. Isso nunca aconteceu* ..." (entrevistado #9)

5.2.4 COMO AS EMPRESAS ELIMINAM / REDUZEM POTENCIAIS CONFLITOS DE INTERESSE NA UTILIZAÇÃO DAS METAS ORÇAMENTÁRIAS?

Somente 18% do total das empresas da amostra da pesquisa quantitativa, e duas das quatorze entrevistadas, reportaram que as metas orçamentárias são fixas e que têm alguma sistemática de considerar ajustes à comparação real vs. orçado. As empresas reportaram uma baixa incidência de situações de comportamentos disfuncionais ligados a metas orçamentárias, tendo reportado um escore de 2,1 em uma escala de 1 – não prejudicou, a 5 – prejudicou extremamente, indicando que tais comportamentos prejudicaram pouco o desempenho do negócio. Com isso, não se verificou corroboração com uma das críticas mais enfáticas da literatura (JENSEN, 2003), o que já havia sido observado na pesquisa de 2010 (LIBBY; LINDSAY, 2010).

Na fase qualitativa, exploramos a forma como as empresas eliminam ou reduzem potenciais conflitos de interesse na utilização as metas orçamentárias, com a identificação dos seguintes temas: (a) metas fixas vs. variáveis; (b) mitigantes; (c) envolvimento da administração; (d) relacionamento de confiança; (e) riscos atuais e emergentes.

A definição para o estabelecimentos de reservas (sandbagging) considerou a prática como negativa, seguindo a ótica constante em Libby e Lindsay (2010), e as respostas obtidas foram nessa direção. A percepção, que se verá abaixo, é de que a combinação das ações e atitudes mitigaram o problema, demonstrado pelos escores de incidência e intensidade do prejuízo observados na fase quantitativa. Entretanto, a centralidade dos temas "envolvimento da administração" e "relacionamento de confiança" dá margem para interpretar as respostas segundo a abordagem de Frezatti, Beck e Da Silva (2013), de que a percepção de que o processo existente não comporta essas reservas se dá pela legitimação conferida pela transparência da metodologia e pelas interações entre proponentes e aprovadores. Dessa forma, mesmo implícitas, não-aparentes, de fato existiriam, sendo geridas dentro do contexto organizacional, como se fosse subentendida uma justificativa para sua existência.

a) Metas fixas vs. variáveis

As empresas são extremamente seletivas na hora de executar algum ajuste, como em situações extremas como a relacionada com a covid-19. Na prática, as metas orçamentárias são praticamente fixas para fins de gestão de desempenho, mesmo que as empresas realizem reprojeções e alterem a alocação de recursos, de acordo com as alterações no ambiente. Observou-se, entretanto, a contradição de citar a possibilidade de ajuste ao mesmo tempo que se relatava a prática real de não se ajustar. Uma possível interpretação é que a existência da possibilidade e a confiança de que poderia ser usada, já reduzia um eventual efeito colateral negativo.

> "*... orçamento original serve como meta [...] aquilo é uma reprojeção, [...], mas não refaz sua meta [...] não tem, vai ser maleável, I am so sorry* ..." porém, o mesmo entrevistado diz "...*Se for um ajuste justo, aí ele é incorporado* ..." (entrevistado #1)

> "*... Se tem uma coisa que a gente não mexe é nas macrometas. Elas são fixas* ..." (entrevistado #4)

> "*... a gente quando aprova meta e leva isso a diante, geralmente busca atingimento da meta estabelecida em termos de resultado* ..." (entrevistado #8)

> "*... ele não pode ser um limitador para que você perca oportunidades [...] eu já vi N vezes da gente levar para Conselho* ..." (entrevistado #9)

b) Mitigantes

Foram observados três mitigantes para que a existência de metas orçamentárias praticamente fixas não tivesse prejudicado a percepção de baixa incidência de comportamentos éticos indesejados. O primeiro é a maior transparência viabilizada pelos sistemas integrados de contabilidade gerencial e pelos painéis de indicadores não financeiros. Essa combinação reduziu a assimetria informacional entre gerentes, executivos e conselheiros/donos/matriz e facilitou a discussão de metas razoáveis para ambas as partes.

> "... *O que acontece é que a gente fica mais tranquilo. As informações que a gente recebe são mais confiáveis q antigamente* ..." (entrevistado #5)

> "... *a gente cria essa transparência e cria também uma credibilidade*... " (entrevistado #12)

> "... *metas totalmente fora da realidade, pelo menos eu nunca vi aqui dentro da empresa [...] tem mais subsídios para responder perguntas que antes você precisava muito mais tempo de análise, hoje os números são [...] mais rápidos, o diálogo e a confiança, meu sentimento, aumentaram* ..." (entrevistado #13)

O segundo mitigante é a consistência na aplicação da metodologia ao longo do tempo, incorporando-se à cultura da organização. As pessoas já sabem o que esperar e muitas das partes envolvidas têm um histórico de relacionamento de anos, o que facilita que as discussões sejam francas e não haja surpresas.

> "... *há doze anos a forma de fazer o KPI e apurar as metas é a mesma. Então, isso já está muito dentro da cultura* ..." (entrevistado #6)

> "... *Se a meta está bem estabelecida, todo mundo sabe pelo que a gente vai ser cobrado, acho que essas potenciais agendas de conflito de interesse tendem a ser mitigadas* ..." (entrevistado #9)

O terceiro e último mitigante, é que a maioria dos entrevistados não relataram críticas ou pressões vindas dos programas de remuneração variável. A percepção é que os programas são relativamente adequados. A visão desse pesquisador é, também, que nessa amostra os incentivos são entre fracos ou medianos, apesar de não ter sido um foco específico na entrevista.

> "... *Nós traçamos um alvo [...]. Se a gente atingir 70% do alvo, existe algum incentivo. [...] Se a gente atingir 130% do alvo, a gente tem um incentivo máximo [...] isso está muito claro na nossa cabeça* ..." (entrevistado #4)

> "... *acaba tendo esse range de 80-120, tendo uma meta real e você acaba puxando um pouco as pessoas para cima [...] é atingível...o 100% já é desafiador e o 120% é muito mais desafiador [...] então fica uma meta que é acessível a todos e ainda vou me motivar para chegar no 120* ..." (entrevistado #13)

c) Envolvimento da Administração

Além da correlação positiva com a percepção de valor agregado do orçamento, a pesquisa quantitativa mostrou uma correlação negativa significante do envolvimento da administração com a ocorrência de comportamentos indesejados (ß = -0,2537; p<0,05) e com a avaliação da extensão do impacto desses comportamentos no desempenho (ß = -0,2845; p<0,01). As entrevistas mostraram que o envolvimento dos administradores tem um duplo impacto: (i) para baixo, com os gerentes, pela oportunidade de demonstrar domínio da dinâmica dos negócios e proximidade com os fatos, o que inibe comportamentos inadequados e incentiva a motivação; e (ii) para cima, nas discussões com conselheiros/donos/matriz. Em ambos os casos, o envolvimento gera conhecimento e aprofundamento, que dão credibilidade à narrativa dos gestores e os ajuda a desenvolver relacionamentos de confiança.

Isso pode ser observado tanto na única fintech entrevistada, onde as metas de crescimento agressivas são uma expectativa a priori, como nas empresas familiares incluídas na amostra e que têm negócios mais estáveis. Em ambos, foi relatado um alto grau de interação entre gerentes e diretores e o CEO e entre esse último com conselheiros/donos. Essa interação é similar à descrita na literatura de Orçamento Participativo (SHIELDS, 1993).

> "... *a gente desenvolveu o plano geral da empresa e partiu para os planos setoriais [...] a gente faz umas três rodadas* ..." (entrevistado #2)

> "... *o processo de discussão é muito amplo, ele é extenso* ..." (entrevistado #9)

> "... *Todo mundo que é decisor está na operação [...] você tem conhecimento como cada área funciona, como esse mercado funciona. [...] tem um*

> *engajamento maior sim nas discussões, elas são discussões com grau de profundidade*... “ (entrevistado #14)

d) Relacionamentos de Confiança

A existência de um relacionamento de confiança entre o CEO e o conselho/donos/matriz foi identificado como crítico para a percepção de baixa incidência de conflitos de interesse. Os entrevistados relataram que esses relacionamentos foram construídos durante vários anos, sedimentado na transparência com que as propostas orçamentárias são apresentadas e na credibilidade ganha pela experiência. Os gerentes de planejamento, CFOs e diretores entrevistados, relataram discussões difíceis com seus CEOs, porém dentro de parâmetros razoáveis de pressão por metas. O mesmo foi verificado com os CEOs em relação aos conselheiros/donos/matrizes, com uma exceção, que será relatada a seguir, que realça a importância do tema.

O relato de um CEO de uma multinacional foi a única exceção dos quatorze relatos de satisfação com as mitigações dos conflitos de interesse. O caso dessa empresa é um espelho das críticas existentes na literatura (JENSEN, 2003). A matriz exigiu metas irrealistas, não se interessou por discutir os “drivers” do negócio e acabou por aceitar um orçamento com o lucro almejado, mas com projeções de margens brutas e líquidas incompatíveis com as históricas. O executivo relatou que, para cumprir o estabelecido, antecipou provisões e o reconhecimento de despesas no final do ano anterior, já que havia folga no ano. Ele próprio admitiu que as manobras são evidentes pela contabilidade gerencial, mas que a matriz não monitora com detalhe se as metas de lucro estiverem sendo atingidas. Portanto, há uma combinação de meta irrealista com falta de atenção aos componentes da projeção e dos resultados, criando as circunstâncias para a manipulação dos números. O CEO relatou que para fins locais, o processo orçamentário foi feito de forma satisfatória e que ele isolou a organização local do conflito com a matriz, entretanto o envolvimento de pessoas na execução incentiva uma cultura de cinismo e de baixos padrões éticos. Esse exemplo, apesar de único na amostra, é emblemático, pois mostra que os itens anteriores são condições necessárias, mas não suficientes, para que conflitos de interesse e comportamentos disfuncionais sejam evitados. As empresas precisam assegurar a

construção de relacionamento de confiança entre proponentes e aprovadores de planos e metas.

> "... *Não há risco do cara ser surpreendido por algum número, está tudo conversado antes* ..." (entrevistado #1)

> "... *É assim, esses quatro diretores propõem as mudanças e eles aprovam na hora, é super-rápido, dinâmico [...] A gente tem um histórico aí de dez anos, a gente nunca teve nenhum problema até hoje [...] dessas seis pessoas o que está a menos tempo no mercado está há 25 anos. Então, são todos muito seniores* ..." (entrevistado #4)

> "... *eu não sei se é com toda multinacional ou mais específica, é o número que eles querem chegar, [...] o orçamento é uma mera formalidade* ..." (entrevistado #7)

> "... *Acho que é um jogo de maturidade, maturidade do Conselho e uma maturidade dos executivos que reportam para o Conselho em termos de entregar o resultado. Se esse é um processo que existe, se essa maturidade existe, a tendência de uma redução de conflitos é maior [...] o corpo executivo que tem ter capacidade de liderança de mostrar para o Conselho e mostrar para o Conselho não é um negócio que seja factível* ..." (entrevistado #9)

e) Riscos atuais e emergentes

Por último, foram identificados riscos atuais e emergentes que poderiam gerar situações de conflito de interesses. Um risco atual percebido por esse pesquisador em uma das empresas, foi resultante da alteração do pacote de remuneração variável, tornando-o mais agressivo, o que também ensejou o alinhamento das metas, que se tornaram mais exigentes. Não ficou aparente que o entrevistado estivesse alerta para o risco dos incentivos mais fortes gerarem algum efeito colateral no comportamento das pessoas, transparecendo que a empresa pode não estar preparada para lidar com a nova situação. Apesar de não ter sido o foco das entrevistas, a percepção foi que a maioria das empresas da amostra não têm uma remuneração variável agressiva. A modulação de programas de remuneração variável, incluindo a sua consistência com a estratégia, cultura e controles da empresa é um dos riscos percebidos.

O executivo da fintech, único caso de crescimento exponencial na amostra, relatou que sua preocupação era evitar que o tamanho e o aumento da complexidade

prejudicassem a gestão de desempenho no futuro, burocratizando-a e desalinhando os interesses pessoais dos empresariais. Ele não relatou preocupações quanto à gestão orçamentária, a qual segundo ele seria escalável.

> "... *Na questão da gestão de desempenho, é que eu tenho preocupações [...] eu não sei exatamente como nós vamos fazer a adequação [...] em se tornando um negócio maior e mais complexo, a gente corre o risco de cair no lugar comum das grandes corporações* ..." (entrevistado #1)

> "... a gente já teve uma adequação interna e todo mundo percebeu que aumentou o nível de remuneração variável mas também aumentou o nível de exigência, está condizente ..." (entrevistado #6)

5.2.5 COMO AS EMPRESAS PERCEBEM O CUSTO VS. BENEFÍCIO DO TEMPO INVESTIDO NA ELABORAÇÃO E CONTROLE DO ORÇAMENTO?

A fase quantitativa mostrou que o tempo indicado para elaboração do orçamento e o investido pelos gerentes, corresponde a cerca de 10% do seu tempo disponível. Estes resultados estão em linha com os achados da pesquisa de Libby e Lindsay (2010), correspondendo a menos da metade do percentual de tempo encontrado na pesquisa de Umapathy (1987). Nem a presente pesquisa, nem a de 2010 ratificam as críticas expressas pelo movimento Beyond Budgeting (HOPE; FRASER, 2003b) em relação a esse tema.

Foram identificados os dois seguintes temas relativos à forma como as empresas percebem o custo versus o benefício do tempo investido na elaboração e controle de orçamento: (a) metodologias e tecnologia e (b) demandas de tempo e esforço.

a) Metodologias e Tecnologia

Verificamos que os sistemas integrados de contabilidade gerencial e planejamento impactam positivamente a capacidade de consolidar e rodar sucessivas versões dos orçamentos. A percepção de tempo gasto com processamento improdutivo de números melhorou e sua integração com os sistemas de S&OP, de relacionamento com clientes e recursos humanos, viabilizou o acesso a maior granularidade, melhorando a experiência com o processo de planejamento. Há a expectativa de que haverá ainda espaço para melhorias com o uso crescente de

modelos estatísticos, só explorado de forma significativa por uma empresa da amostra. Entretanto, não se observou uma redução no tempo gasto no processo frente à pesquisa de Libby e Lindsay (2010). A resposta para a questão foi que uma parte relevante das melhorias operacionais obtidas pelo uso de tecnologia foi absorvida por mais discussões e interações entre os níveis hierárquicos e entre áreas, e que as empresas estavam satisfeitas com essa destinação.

> "...*o sistema [...] realmente facilita bastante porque o usuário faz todas as requisições através do sistema, [...] não tem que ter papel, e-mail, enfim, eu acho que sempre tem a parte de discussão*..." (entrevistado #2)

> "...*nos últimos dois anos a gente tem um BI, [...] tem praticamente tudo ali e isso tem facilitado bastante a nossa vida. A gente começou com Excel e hoje já tem bastante coisa no sistema e com a ajuda desse BI*..." (entrevistado #4)

> "...*A gente acha que é um tempo considerável e necessário, não dá para dizer que é uma coisa absurda, as vezes atrapalha, [...], o tempo que a gente leva acho que está adequado*..." (entrevistado #8)

> "...*há quase 8, 10 anos, que a gente teve a implementação de um sistema orçamentário muito bom, q hoje é até uma referência, [...] e isso nos ajudou na operacionalização do nosso orçamento*..." (entrevistado #13)

b) Demandas de tempo e esforço

Foram identificadas demandas e pressões que desestabilizam o quadro de satisfação com o tempo dispendido com o orçamento, e que impactaram de forma desigual as empresas respondentes, como descrito abaixo:

a) algumas empresas relatam uma atividade de fusões e aquisições, que exigem uma integração complexa. Se for uma atividade que será frequente, as empresas precisarão desenvolver um protocolo-padrão que a facilite e não tratar como algo extraordinário;
b) a abertura de capital traz uma nova demanda relevante, pela necessidade de atender os analistas de investimentos, que transcende o relacionamento mais usual com acionistas e seus representantes no Conselho, e induz uma preparação defensiva, exclusivamente para evitar stress ao não ter boas respostas de pronto;

c) a integração dos sistemas de gestão de projetos, principalmente de informática, com o sistema de controle gerencial torna-se complexa com o crescimento. A atuação de times multifuncionais também quebra a lógica da organização departamental. Em uma das multinacionais, os times de projetos eram estabelecidos em vários países, gerando complexidades para conciliar a visão gerencial com as de entidade legal, sujeitas a jurisdições legais e fiscais diferentes e à complexidade de *transfer pricing;*

> "... *O investimento de tecnologia ainda é confuso, porque você tem tecnologia local, regional e global e você tem investimentos nos três níveis para cada um dos países* ..." (entrevistado #3)

d) o fato da empresa ser uma multinacional, gera demandas adicionais complexas. Das cinco multinacionais incluídas na amostra, três se organizam por geografia, funcionando como empresas locais que lidam com a matriz de forma similar a um conselho; entretanto, as outras duas seguem um modelo matricial, onde coexistem uma visão global por unidade de negócio e outra geográfica. Nos casos específicos analisados, a dimensão primária correspondia à funcional global. Assim, a interação principal era vertical, ficando a consolidação geográfica local como um subproduto. Entretanto, a disseminação de centros de serviços compartilhados gerou, em um dos exemplos, grupos locais, regionais e globais, instalados em várias localidades, sujeitos a regras de *transfer pricing* e impostos diferentes, aumentando dessa forma a complexidade a ser capturada nos sistemas de planejamento financeiro.

5.2.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS DOS RESULTADOS QUALITATIVOS

A interpretação dos resultados obtidos com esta fase qualitativa de pesquisa, levou às seguintes conclusões. Primeiro, as empresas desenham seus sistemas de controle gerencial mantendo o orçamento numa posição central, mas não mais em uma situação de primazia quase absoluta nas medidas contábeis para fins de mensuração de desempenho. Fecham assim lacunas que haviam sido apontadas pela falta de integração das diversas ferramentas disponíveis e o não uso de indicadores não-financeiros no nível executivo (NORTON; KAPLAN, 2008).

Segundo, apesar das respostas ao questionário indicarem que as empresas têm protocolos de revisão de metas, as entrevistas mostraram que, na prática, as

metas orçamentárias são vistas como um compromisso, que só é alterado em casos extremos. Entretanto, com uma exceção, esse contrato de desempenho praticamente fixo não degenerou em conflitos de interesse graves que prejudicaram o desempenho, porque os entrevistados relataram um relacionamento entre conselho/proprietários/matriz e executivos que continha, implicitamente, as seguintes características:

- por parte do conselho/proprietários/matriz, disponibilidade para discutir os indicadores do negócio e não somente tratar de uma meta financeira nominal e conhecimento suficiente do negócio para ter capacidade de julgamento sobre o que lhes é apresentado e para arbitrar sobre os objetivos;
- por parte dos executivos, maturidade para apresentar de forma crível seus planos, ligando explicitamente as tendências históricas, as premissas sobre o ambiente e as projeções orçamentárias.

O tema credibilidade, e como pode ser construída, é um ponto-chave que perpassa as entrevistas e se sobrepõe aos processos e foi observada indistintamente em situações em que atores muito diferentes atuam, como conselhos de grandes companhias abertas, donos de empresas familiares, sócios de fundos de investimento e executivos regionais e da matriz.

A exceção observada nas entrevistas ajudou a demonstrar o ponto. A empresa demonstrou seguir a mesma dinâmica de processos, usar sistemas integrados, assegurar a participação de gerentes e líderes de unidades de negócios e até ter uma capacidade de técnica na gestão de *big data* superior à média das demais entrevistadas. No entanto, nada disso foi suficiente para impedir que a desconexão entre o CEO local e a matriz gerasse uma situação típica de *gaming* como as descritas na literatura (JENSEN, 2003).

Não obstante as semelhanças, as multinacionais mostraram-se mais desafiadoras porque o seu tamanho e complexidade aumentam o risco de uma interação burocrática e de menos qualidade no conteúdo. Com isso, a rigidez do processo muitas vezes prevalece, principalmente quando o pessoal regional/da matriz envolvido diretamente não tem poder decisório. Essa sistemática cria um filtro que prejudica debates de valor agregado para o negócio nas reuniões de elaboração dos planos e de acompanhamento de resultados.

Não houve um foco específico sobre o impacto das políticas de remuneração variável. Os entrevistados mencionaram com viés positivo a conexão dos programas com as metas de desempenho, que englobam objetivos orçamentários e não-financeiros. A interpretação é que na amostra os incentivos são fracos ou medianos, não havendo indicação de situações de incentivos fortes o suficiente para influir no comportamento das pessoas e que requeressem algum tratamento ou cuidado peculiar, mas não há como concluir a respeito com base nas informações disponíveis.

Por último, mesmo as empresas menores da amostra relataram usar sistemas integrados de gestão. Eles viabilizaram (i) a consolidação dos números orçamentários com mais rapidez e com menos esforço; (ii) a rotina mensal de contabilidade gerencial e; (iii) importante, a consolidação dos indicadores não-financeiros em um fluxo único com as informações financeiras. Essa última capacidade permite que indicadores que ficavam encapsulados em áreas operacionais sejam padronizados para uso do nível executivo.

O uso da tecnologia endereça uma das críticas ao processo tradicional, o demasiado tempo investido. As pesquisas nas décadas de 1980-2000 (UMAPATHY, 1987) e (HOPE; FRASER, 2003) mostraram um gasto entre 20%-40% do tempo dos gestores, enquanto Libby e Lindsay (2010) e essa pesquisa mostraram entre 8%-10%. Os entrevistados mostraram-se confortáveis com a dedicação de tempo atual. Os desafios relacionados ao processo e ao esforço/tempo de elaboração percebidos pelo autor nas entrevistas são relacionados a:

- situações de fusões e aquisições, que requerem a integração entre sistemas das duas firmas;
- combinação de tamanho e complexidade, principalmente nas multinacionais, por incluir arcabouços contábeis, legais e fiscais diferentes, além de operarem em diferentes moedas;
- integração do orçamento de receitas e despesas de unidades de negócio e centros de responsabilidade com a gestão e orçamentação de projetos, amplificado pela emergência da metodologia *agile*, e organizações baseadas em *squads* em paralelo à funções tradicionais;

O uso de modelos estatísticos de projeção orçamentária pelas empresas da amostra é incipiente. Com raras exceções, as projeções são feitas pelos gestores com base no seu melhor julgamento, sendo o benefício dos sistemas integrados a

consolidação rápida. Alguns dos entrevistados relataram haver iniciado um trabalho coordenado das suas áreas de Finanças e Business Intelligence, o que deverá trazer resultados nos próximos anos, principalmente nos setores que atendem a consumidores massificados.

A tabela 4 abaixo sumariza os principais achados desta fase qualitativa de pesquisa.

Tabela 4 – Resumo dos achados da pesquisa qualitativa

#1	Disciplina em seguir um modelo integrado de controle gerencial, englobando planejamento estratégico, orçamento e monitoramento frequente
#2	Indicadores não financeiros são chave para o monitoramento e adaptação às mudanças
#3	Revisão de metas é eventual, realizada somente em casos extremos
#4	Baixa incidência de conflitos de interesse creditada a bons relacionamentos entre CEOs e conselheiros/donos/matriz - credibilidade e confiança
#5	ERPs viabilizam um processo eficaz de consolidação do orçamento e contabilidade gerencial
#6	Fusões e aquisições, gestão de projetos multifuncionais e crescimento para fora do país são elencadas como pressões nos sistemas de controle gerencial

Fonte: elaborado pelo autor

Em resumo, a pesquisa qualitativa esclareceu as razões que levaram as empresas avaliarem, na fase quantitativa de pesquisa, o valor agregado do orçamento de forma positiva, e porque consideraram as situações criticadas na literatura, expressas nas subquestões de pesquisa, razoavelmente atendidas.

A boa percepção pode ser creditada ao sistema de controle gerencial como um todo, que combina planejamento estratégico, orçamento e ferramentas de gestão de desempenho num ciclo contínuo que se retroalimenta, e não à existência de um processo orçamentário de forma isolada. Os três fatores de sucesso comuns aos entrevistados foram:

a) seguir com disciplina um modelo abrangente de planejamento e controle, combinando metas orçamentárias e não-financeiras, e envolvendo toda a comunidade gerencial e executiva da empresa;

b) viabilizar a utilização do modelo com sistemas integrados de contabilidade gerencial e consolidação de indicadores não financeiros;
c) e, primordial, desenvolver um relacionamento maduro, franco e com credibilidade mútua entre conselho/donos/matriz e os executivos seniores da empresa.

6. CONCLUSÃO, CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA

O orçamento é a ferramenta central do processo de planejamento e controle das organizações (OTLEY, 1994), mas a sua prevalência passou a ser questionada pela percepção de que somente a contabilidade gerencial era insuficiente para monitorar todos os aspectos relevantes dos negócios, sua execução era custosa, pouco flexível e que a ênfase em metas pré-estabelecidas incentivava comportamentos disfuncionais (HANSEN *et al.*, 2003). Acadêmicos e executivos, descontentes, produziram críticas e estudos versando sobre melhorias incrementais ou revolucionárias. Entretanto somente essas últimas endereçavam o que muitos julgavam ser a causa-raiz de um conflito de interesses supostamente insolúvel, que era o uso simultâneo do orçamento para fins de planejamento financeiro e determinação de metas de desempenho (JENSEN, 2003). Essa visão resultou na formulação de uma nova metodologia, o Beyond Budgeting (HOPE; FRASER, 2003a) que advogava o abandono do orçamento como fonte de metas de desempenho. O surgimento e a popularização dos balanced scorecards, que abraçaram a visão de não somente utilizar metas orçamentárias como objetivos financeiros (KAPLAN; NORTON, 1992) indicaram a possibilidade de mudanças radicais no processo. Entretanto, pesquisas subsequentes constataram implementações parciais e a continuidade do uso do orçamento no formato tradicional (LIBBY; LINDSAY, 2010).

A presente pesquisa procurou entender o quadro do uso do orçamento numa amostra de empresas no Brasil através da questão de pesquisa “Como as empresas avaliam a agregação de valor do orçamento e como respondem às principais críticas na abordagem principal do orçamento?”, acompanhada de subquestões relacionadas ao uso do orçamento e a cada uma das quatro principais críticas extraídas da literatura. Para responder à questão e subquestões de pesquisa, foi aplicado um método misto. Primeiro foi conduzida uma pesquisa quantitativa composta por um

questionário que replicou uma pesquisa de Libby e Lindsay (2010) nos EUA e Canadá em uma amostra diversificada brasileira de noventa empresas. 54% dos respondentes profissionais eram sêniores de Finanças, e os restantes conselheiros, CEO's, diretores e gerentes de outras áreas funcionais. O objetivo foi verificar, na geografia Brasil e pouco mais de dez anos depois da pesquisa conduzida por Libby e Lindsay (2010), como as empresas percebiam o valor agregado e utilizavam seus orçamentos, e se essa percepção era compatível com quatro críticas feitas à utilização orçamento tradicional, que culminaram com a criação da metodologia Beyond Budgeting (HOPE; FRASER, 2003b), assim como com as recomendações de Kaplan e Norton (1992) no Balanced Scorecard.

Os achados desta pesquisa foram usados como input para uma segunda pesquisa de natureza qualitativa. A pesquisa qualitativa teve por base entrevistas conduzidas com um subconjunto de quatorze das empresas que responderam ao questionário da primeira fase. O intuito foi explorar como as empresas usam o processo orçamentário e como endereçam as críticas ao orçamento tradicional de forma bem-sucedida, demonstrada pela percepção positiva do valor agregado pelo orçamento. Procurou-se formar uma amostra de empresas de diversos segmentos, tamanhos e origem de capital, para se conseguir diferentes perspectivas sobre os fenômenos estudados.

Os resultados da pesquisa apontam para um padrão de atuação em que as empresas no Brasil seguem, com disciplina, um modelo integrado de planejamento e monitoramento de resultados, combinando informações contábeis e não-financeiras. Adicionalmente, consolidam as informações com ERPs, o que lhes confere agilidade, mas poucas parecem usar modelos sofisticados de projeção. Os meios para se atingir os objetivos são definidos a partir da interação entre gerências e Alta Administração, que serve também para comunicar e obter engajamento. Finalmente, os resultados sugerem o desenvolvimento de um relacionamento de confiança entre o CEO e o conselho/donos/matriz como um fator crítico de sucesso.

6.1. CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PRÁTICA

Este estudo contribui para a teoria e para a prática. Primeiro, o estudo contribui para a teoria com a apresentação de uma segunda pesquisa semelhante à realizada

por Libby e Lindsay (2010), mas onze anos mais tarde e em uma outra geografia em relação à original (i.e., Brasil versus Canadá). À semelhança daquela pesquisa inicial, esta pesquisa não valida a magnitude das críticas ao uso de metas orçamentárias como parte da gestão de desempenho e à inadequação do processo orçamentário em um ambiente de negócios dinâmico. Este trabalho reforça também os achados de uma pesquisa recente sobre o tema, realizada em uma amostra de empresas signatárias do *Beyond Budgeting Round Table (*MATĚJKA; MERCHANT; O'GRADY, 2020), e que mostrou que somente 10% declaram uma implementação completa da metodologia de orçamento tradicional e que 60% declararam utilizar orçamentos anuais para definição de metas de desempenho. Os autores concluíram que "encontraram evidências que sugerem que muitas empresas que implementam a metodologia têm dificuldade em reduzir a dependência no orçamento anual para tomada de decisões e em metas orçamentárias para avaliações de desempenho" (MATĚJKA; MERCHANT; O'GRADY, 2020, p.2), evidenciando uma lacuna na teoria que é endereçada com a nossa pesquisa.

Uma segunda contribuição consiste na exploração, através da pesquisa qualitativa, de como as empresas da amostra lograram obter bons resultados com orçamentos anuais e usando metas orçamentárias. Esta exploração pode auxiliar no desenvolvimento de uma proposição de um modelo alternativo, incorporando, simultaneamente, atributos do orçamento tradicional e do *Beyond Budgeting*. Esta sugestão vai ao encontro do aventado por Libby e Lindsay (2010, p.67), quando citam que os passos subsequentes na pesquisa sobre o tema não deveriam "focalizar em um ou outro", referindo-se à "beyond budgeting vs. orçamento tradicional". É, também, o caminho que Frezatti *et al.* (2010, p.211) percorrem ao fazerem uma "proposta inicial de abordagem integrada", com o objetivo de chegar a um novo modelo teórico para o processo de planejamento.

Esse estudo pretende também contribuir para a prática com um quadro que apresenta uma visão dos processos orçamentários das empresas da amostra, permitindo que os leitores do meio corporativo abstraiam-se de relatos anedóticos, que tendem a repetir estereótipos. O estudo contribui para a prática, também, por explorar as circunstâncias e escolhas realizadas pelas empresas, dada a aplicação de métodos mistos com a sequência da pesquisa qualitativa após a fase quantitativa. Esta abordagem não é usual na literatura sobre orçamento, mas tem a vantagem de

permitir ao leitor executivo o trânsito entre resultados que mostram “o que” (*what*) as empresas da amostra fazem nas diversas situações estudadas e “como” (*how*) um subgrupo dessas empresas endereçou cada tema. A diversidade da amostra de empresas permite também que uma variedade de praticantes possa espelhar seus contextos e realidades, sabendo de antemão, quais das variáveis foram impactadas ou não pelas diferenças demográficas. Alguns exemplos dessas contribuições são (i) o relato da integração das medidas contábeis e não-financeiras, muitas vezes dispersas na organização; (ii) a demonstração de que as empresas caminham para executar reprojeções mais frequentes, mensais, mesmo que parciais, aprofundando-as conforme a necessidade, ao invés de fazerem exercícios completos trimestrais pré-agendados; e (iii) a percepção da relevância de planejar o desenvolvimento do relacionamento entre a diretoria e conselheiros/donos/matriz, e não deixá-lo evoluir ao acaso. Um primeiro feedback foi dado pelo entrevistado #7, que em e-mail relatou que responder o questionário o fez refletir e alterar o processo de atualização do orçamento, o que foi posteriormente explorado na entrevista. Essa experiência estará disponível aos demais executivos que tiverem acesso à pesquisa.

6.2. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA

Os resultados dessa pesquisa devem ser lidos à luz das limitações oriundas da metodologia e amostragem. Primeiro, respostas a questionários podem não ser confiáveis, dada a possibilidade de falhas de interpretação ou de memória dos respondentes e, segundo, os construtos podem não representar adequadamente as variáveis sendo pesquisadas. Não obstante esses pontos, acreditamos que os riscos foram mitigados de diversas formas: (i) pela utilização de escalas já provadas em pesquisa anterior, publicada em revista com revisão de pares e muito citada; (ii) pelos construtos não serem complexos; (iii) pela realização de testes para calibrar o texto das perguntas e assegurar o seu fácil entendimento; (iv) por impedir que os respondentes pudessem retornar e alterar suas respostas. Ademais, a consistência dos resultados com a pesquisa de Libby e Lindsay (2010) e, também, entre os temas deram uma segurança adicional, bem como a validação dada pelas entrevistas da fase qualitativa, cujos resultados ratificarem as conclusões da fase quantitativa. Em relação a fase qualitativa, os temas usados no primeiro nível de codificação saíram da

literatura e são consistentes com os blocos da pesquisa quantitativa e os relatos guardaram consistência entre si.

Quanto à amostragem, a limitação dada pela escolha por conveniência e a impossibilidade de representar estatisticamente o mix das empresas operando no Brasil, foi compensada pela diversidade do perfil das empresas em diversas dimensões e o seu tamanho, que com noventa respondentes, foi considerado adequado pelo autor para os fins dessa pesquisa, pois é comparável com publicações em revistas internacionais do setor, que em economias maiores, como a norte-americana, continham entre cento e quinze (ARNOLD; ARTZ, 2019) e duzentos e doze respondentes, mas com alguns blocos sendo respondidos por setenta e oito a oitenta e cinco (LIBBY; LINDSAY, 2010).

Os resultados e conclusões dessa pesquisa levantaram alguns temas que sugerem pesquisas para aprofundar o entendimento ou esclarecer alguns pontos. A primeira sugestão seria realizar uma pesquisa qualitativa de casos múltiplos, estendendo o perfil dos entrevistados para além dos responsáveis por Finanças e diretores, convidando outros participantes, para explorar uma eventual diferença de perspectiva entre níveis e funções, e aprofundando a intersecção da gestão de metas com os programas de remuneração. Outra sugestão para estudo futuro seria explorar a interseção entre a gestão de projetos e o processo orçamentário, apontado nessa pesquisa como um *pain point* pelas empresas. Uma terceira sugestão seria explorar a influência dos programas de remuneração sobre os processos de planejamento e gestão de desempenho, especialmente em relação à ocorrência de comportamentos disfuncionais, seja na negociação de metas ou manipulação de resultados. Essa pesquisa poderia ser realizada através de estudo de casos múltiplos em um mesmo setor, na tentativa de reduzir a variabilidade de alguns fatores ambientais. Por último, poderia ser conduzida uma pesquisa de cunho teórico visando sistematizar as conclusões das pesquisas realizadas na última década que apontam para uma utilização híbrida de conceitos do orçamento tradicional e do Beyond Budgeting.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12a. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2011.

BRINKMANN, S.; KVALE, S. **Doing Interviews**. 2nd. ed. London: SAGE Publications Ltd, 2018. v. E-book Kindle

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de Pesquisa: Métodos Quantitativo, Qualitativo e Misto**. 5a. ed. Porto Alegre: Penso Editora Ltda, 2021. v. E-book Kindle

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Pesquisa de Métodos Mistos**. 2a. ed. Porto Alegre: Penso Editora Ltda, 2013. v. E-book Kindle

DOERR, J. **Avalie o que Importa**. [s.l.] Portfolio / Penguin, 2018. v. E-book Kindle

EKHOLM, B.-G.; WALLIN, J. **Is the annual budget really dead?** The European Accounting Review, v. 9, n. 4, p. 519–539, 2000.

FREZATTI, F.; BECK, F.; DA SILVA, J. O. **Percepções Sobre a Criação de Reservas Orçamentárias em Processo Orçamentário Participativo**. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, n. out./dez., p. 335–354, 2013

FREZATTI, F.; RELVAS, T.R.S.; JUNQUEIRA, E.; NASCIMENTO, A.R.; OYADOMARI, J.C.. **Críticas ao Orçamento: Problemas com o Artefato ou a Não Utilização de uma Abordagem Abrangente de Análise?**. Advances in Scientific and Applied Accounting, v.3, n.2, p.190-216, 2010.

GOOGLE. **Google Acadêmico**. Disponível em https://scholar.google.com.br/scholar?lr=lang_pt&q=beyond+budgeting+no+Brasil&hl=pt-BR&as_sdt=0,5&as_ylo=2016. Acesso em 9 de jult. de 2021.

HANSEN, S. C. et al. **Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective**. Journal of Management Accounting Research, v. 15, p. 95–116, 2003.

HARTMANN, F. G. H. **The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory**. Accounting, Organizations and Society, v. 25, p. 451–482, 2000.

HENDREN, K.; LUO, Q. E.; PANDEY, S. K. **The State of Mixed Methods Research in Public Administration and Public Policy**. Public Administration Review, v. 78, n. 6, p. 904–916, 1 nov. 2018.

HOPE, J.; FRASER, R. **Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap**. [s.l.] Harvard Business School Press, 2003a.

HOPE, J.; FRASER, R. **New Ways of Setting Rewards: The Beyond Budgeting Model**. California Management Review, v. 45, n. 4, p. 103–119, 2003b.

HOPE, J.; FRASER, R. **Who Needs Budgets?** Harvard Business Review, p. 108–115, fev. 2003c.

JENSEN, M. C. **Paying People to Lie: The Truth about the Budgeting Process**. European Financial Management, v. 9, n. 3, p. 379–406, 2003.

KAPLAN, R. S.; ANDERSON, S. R. **Time-Driven Activity-Based Costing**. Harvard Business Review, nov. 2004.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Profit Priorities from Activity-Based Costing**. Harvard Business Review, 1991.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performanc**e. Harvard Business Review, jan. 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The strategy-focused organization**. Boston: Harvard Business School Press, 2001. v. 29

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos**. 6a. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

KENNO, S. A.; LAU, M. C.; SAINTY, B. J. **In Search of a Theory of Budgeting: A Literature Review**. Accounting Perspectives, v. 17, n. 4, p. 507–553, 1 dez. 2018.

KING, N.; BROOKS, J.; TABARI, S. **Template analysis in business and management research. In: Qualitative Methodologies in Organization Studies**. [s.l.] Springer International Publishing, 2017. v. 2p. 179–206.

LIBBY, T.; LINDSAY, R. M. **Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice**. Management Accounting Research, v. 21, n. 1, p. 56–75, mar. 2010.

LOPES, A. M. DE M.; MARQUES, M. A. DO N. C.; PENHA, R. S. DA. **Beyond Budgeting: panorama e tendências nas publicações científicas no Brasil**. Caderno de Administração, v. 26, n. 1, p. 115, 29 out. 2018.

MAHLER, D. **Zero-Based Budgeting Is Not a Wonder Diet for Companies**. Harvard Business Review, jun. 2016.

MATĚJKA, M.; MERCHANT, K. A.; O'GRADY, W. **An Empirical Investigation of Beyond Budgeting Practices**. Journal of Management Accounting, 2020.

NEELY, A.; BOURNE, M.; ADAMS, C. **Better budgeting or beyond budgeting? Measuring Business Excellence**, 1 set. 2003.

NORTON, D. P.; KAPLAN, R. S. **The Execution Premium - Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage**. Boston: Harvard Business School Press, 2008.

OTLEY, D.; FAKIOLAS, A. **Reliance on accounting performance measures: dead end or new beginning?** Accounting, Organizations and Society, v. 25, p. 497–510, 2000.

OTLEY, D. T. **Management control in contemporary organizations- towards a wider framewor**k. Management Accounting Research, v. 5, p. 289–299, 1994.

PYHRR, P. A. **Zero-base budgeting**. Harvard Business Review, p. 111–121, nov. 1970.

SHIELDS, M. D. **Antecedents of Participative Budgeting**. Journal of Management Accounting Review, n. Fall, 1993.

SILVERMAN, D. **Doing Qualitative Research**. 4th edition ed. London: SAGE Publications Ltd., 2013.

SIMONS, R. **Levers of Control**. Kindle e-book ed. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

UMAPATHY, S. **Current Budgeting Practices in US Industry**. 1st. ed. New York: Quorum Books, 1987.

WELCH, J. **Winning**. 1st. ed. New York City, NY: [s.n.]. v. Kindle Cap 12, 2005.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA QUANTITATIVA

Q1.1
O VALOR DO ORÇAMENTO

Obrigado por participar da pesquisa, sua resposta será muito importante.

Por favor, responda as questões tendo em mente o uso do orçamento na sua empresa ou, se você trabalha em uma firma multidivisional, na sua Unidade de Negócios. Serão cerca de 15 minutos.

Se for um consultor ou prestador de serviços refira-se às práticas da sua firma e não de algum cliente.

---

*

Q1.2 Indique a opção que melhor lhe descreve

○ Executivo/a com responsabilidade orçamentária por um negócio, centro de lucros ou centro de custos (1)

○ Profissional da área financeira ou planejamento com participação relevante no processo orçamentário (2)

○ Membro não-executivo do Conselho de Administração ou do Comitê de Auditoria (3)

○ Nenhuma das acima (4)

Pular para: Fim da pesquisa Se Indique a opção que melhor lhe descreve = Nenhuma das acima

Q2.1
USO DO ORÇAMENTO
Indique a melhor opção que retrata o uso do orçamento:

○ O orçamento é usado SIMULTANEAMENTE para fins de planejamento financeiro e alocação de recursos e, também, para gerar as metas financeiras para os processos de gestão de desempenho. (2)

○ O orçamento é usado SOMENTE para planejamento financeiro e alocação de recursos. As metas financeiras para fins de gestão de desempenho são relativas ao mercado e à concorrência, medidos após os fatos, usando outros instrumentos e ferramentas. (1)

Q2.2 PLANEJA ABANDONAR?
Indique a opcão que melhor retrata os planos para os próximos dois anos:

- ○ Continuaremos a usar o orçamento também para fins de definição de metas e avaliação de desempenho (1)
- ○ Consideramos, eventualmente, abandonar o uso do orçamento para fins de definição de metas e avaliação de desempenho, passando a usar metodologias/ferramentas distintas. (2)
- ○ Planejamos abandonar o uso do orçamento para fins de definição de metas e avaliação de desempenho, passando a usar metodologias/ferramentas distintas. (3)

Q2.3 PLANEJA FAZER MUDANÇAS?
Indique a opcão que melhor retrata os planos para os próximos dois anos:

- ○ Não planejamos mudanças significativas nos sistemas, processos e metodologias do orçamento. (1)
- ○ É provável que serão realizadas mudanças significativas nos sistemas, processos e metodologias do orçamento. (2)

Q3.1 VALOR DO ORÇAMENTO
Dê uma nota que represente quanto valor o orçamento adiciona à gestão. Leve em conta (i) o tempo dispendido no processo orçamentário; (ii) a eficácia do processo em dar suporte à liderança atingir seus vários objetivos e (iii) algum comportamento indesejado eventualmente causado.

	Desastroso	Muito ruim ==> Ruim	Não agrega, não destrói valor	Bom ==> Muito bom	Excelente => Excepcional
	0 10	20 30	40 50	60 70	80 90 100
Arraste o marcador na régua ()					

Q3.2 TEMPO PARA ELABORAR O ORÇAMENTO
Na média, quantas semanas são necessárias para realizar o processo de orçamentário anual desde quando gerentes o iniciam até sua aprovação?

- ○ até 2 semanas (2)
- ○ entre 2 e 4 semanas (3)
- ○ entre 5 e 8 semanas (12)
- ○ entre 9 e 12 semanas (4)
- ○ entre 13 e 16 semanas (5)
- ○ Mais que 16 semanas (15)

Q3.3 ENVOLVIMENTO DOS GESTORES
Na média, estime quanto tempo um gestor típico investe em atividades relacionadas ao orçamento durante o ano. Inclui a elaboração do orçamento original, revisões periódicas, preparação de relatórios, análise de variações, explicações aos superiores.

- ○ Menos de 1 semana (1)
- ○ 1 à 2 semanas (2)
- ○ 3 à 4 semanas (3)
- ○ 5 à 8 semanas (4)
- ○ 9 à 12 semanas (5)
- ○ Mais que 12 semanas (6)
- ○ Não sei (8)

Q3.4 ENVOLVIMENTO DOS GESTORES
Estime o grau da extensão que reflete o envolvimento que os gestores têm na elaboração do orçamento

Baixo envolvimento. Somente são preparados números sumarizados das projeções financeiras; leva-se dias e não semanas de dedicação; somente participam staff de Finanças e gestores de alto escalão. Não há participação dos gestores dos centros de lucros e custos	==========>	Alto envolvimento.Orçamento detalhado é preparado durante semanas. Envolve todas os centros de lucros e custos e seus gestores.

	1	2	3	4	5
Arraste o marcador na régua de acordo com o grau de envolvimento entre alto e baixo ()					

Q4.1
PREVISIBILIDADE
Quão fácil é prever que mudarão, **ao longo do período coberto pela orçamento**, *as ações dE mercado dos principais concorrentes, como alteração de preços, introdução de novos produtos/serviços, programas de marketing*?

- ○ Fácil de prever (1)
- ○ Razoavelmente fácil de prever (2)
- ○ Moderadamente previsível (3)
- ○ Razoavemente difícil de prever (4)
- ○ Difícil de prever (5)
- ○ Impossível de prever (6)

Q4.2
PREVISIBILIDADE Quão fácil é prever que mudarão, **ao longo do período coberto pela orçamento**, as receitas e a demanda de clientes e preços?

- ○ Fácil de prever (1)
- ○ Razoavelmente fácil de prever (2)
- ○ Moderadamente previsível (3)
- ○ Razoavemente difícil de prever (4)
- ○ Difícil de prever (5)
- ○ Impossível de prever (6)

Q4.3
PREVISIBILIDADE
Quão fácil é prever que mudarão, **ao longo do período coberto pela orçamento**, *os custos e despesas*?

- ○ Fácil de prever (1)
- ○ Razoavelmente fácil de prever (2)
- ○ Moderadamente previsível (3)
- ○ Razoavemente difícil de prever (4)
- ○ Difícil de prever (5)
- ○ Impossível de prever (6)

Q4.4
PREVISIBILIDADE

Quão fácil é prever que mudarão, **ao longo do período coberto pela orçamento**, *as preferências e gostos dos clientes*?

- ○ Fácil de prever (1)
- ○ Razoavelmente fácil de prever (2)
- ○ Moderadamente previsível (3)
- ○ Razoavemente difícil de prever (4)
- ○ Difícil de prever (5)
- ○ Impossível de prever (6)

Q4.5
PREVISIBILIDADE
Quão fácil é prever que mudarão, **ao longo do período coberto pela orçamento**, *as inovações técnicas ou progressos no setor, impactando o desenho dos produtos/serviços?*

- ○ Fácil de prever (1)
- ○ Razoavelmente fácil de prever (2)
- ○ Moderadamente previsível (3)
- ○ Razoavemente difícil de prever (4)
- ○ Difícil de prever (5)
- ○ Impossível de prever (6)

Q4.6
PREVISIBILIDADE
Quão fácil é prever que mudarão, **ao longo do período coberto pela orçamento**, *a disponibilidade de matéria-prima e suprimentos adquiridos de fornecedores*?

- ○ Fácil de prever (1)
- ○ Razoavelmente fácil de prever (2)
- ○ Moderadamente previsível (3)
- ○ Razoavemente difícil de prever (4)
- ○ Difícil de prever (5)
- ○ Impossível de prever (6)

Q4.7 PREVISIBILIDADE
Indique o quanto concorda com a seguinte afirmação: é difícil elaborar orçamentos com precisão por causa da imprevisibilidade dos fatores de mercado influenciando o negócio.

- ○ Discordo totalmente (1)
- ○ Discordo (2)
- ○ Discordo parcialmente (3)
- ○ Concordo parcialmente (4)
- ○ Concordo (5)
- ○ Concordo totalmente (6)

Q4.8 PREVISIBILIDADE
Indique o quanto concorda com a seguinte afirmação: orçamentos rapidamente ficam obsoletos ou desatualizados ao longo do ano.

- ○ Discordo totalmente (1)
- ○ Discordo (2)
- ○ Discordo parcialmente (3)
- ○ Concordo parcialmente (4)
- ○ Concordo (5)
- ○ Concordo totalmente (6)

Q4.9 DEPENDÊNCIA DO ORÇAMENTO PARA ADAPTAÇÃO ÀS MUDANÇAS
Quanto você depende do orçamento para se adaptar às mudancas do mercado, comparado com outras ferramentas e processos de gestão?

- ○ Não depende (1)
- ○ Alguma dependência (2)
- ○ Dependência moderada (3)
- ○ Alta dependência (4)
- ○ Dependência exclusiva (5)

Q4.10 EFICÁCIA DO ORÇAMENTO PARA ADAPTAÇÃO ÀS MUDANÇAS
Indique o quanto o processo orçamentário é eficaz para adaptar-se às mudanças do mercado.

- ○ Muito ineficaz (1)
- ○ Ineficaz (2)
- ○ Moderadamente ineficaz (3)
- ○ Nem eficaz, nem ineficaz (4)
- ○ Moderadamente eficaz (5)
- ○ Eficaz (6)
- ○ Muito eficaz (7)

Q4.11 MÉTODOS PARA SE ADAPTAR ÀS MUDANÇAS
Indique o quanto concorda com a seguinte afirmação: *fora do processo orçamentário é difícil obter recursos para oportunidades inesperadas que beneficiam iniciativas estratégicas*

- ○ Concordo totalmente (18)
- ○ Concordo (19)
- ○ Concordo parcialmente (20)
- ○ Nem concordo nem discordo (21)
- ○ Discordo parcialmente (22)
- ○ Discordo (23)
- ○ Discordo totalmente (24)

Q4.12
MÉTODOS PARA SE ADAPTAR ÀS MUDANÇAS
Indique o quanto concorda com a seguinte afirmação: *existem processos de aprovação expressa ("fast-track") para assegurar que se mobilize recursos relevantes para iniciativas imprevistas, não incorporadas ao orçamento aprovado.*

- ○ Concordo totalmente (1)
- ○ Concordo (2)
- ○ Concordo parcialmente (3)
- ○ Nem concordo nem discordo (4)
- ○ Discordo parcialmente (5)
- ○ Discordo (6)
- ○ Discordo totalmente (7)

Q4.13 MÉTODOS PARA SE ADAPTAR ÀS MUDANÇAS
Selecione a afirmação que MELHOR descreve como o orçamento é atualizado.

- ○ Uma vez aprovado, o orçamento é fixo. Não há atualizações de valores. (1)
- ○ O orçamento é atualizado sempre que necessário. (2)
- ○ Atualizações ocorrem na próxima revisão formal do orçamento. (3)
- ○ Atualizações ocorrem durante o processo de orçamento contínuo ("rolling forecasts") (4)

Fim do bloco: Bloco 3

Início do bloqueio: Bloco 4

Q5.1 CONEXÃO COM A ESTRATÉGIA
Indique o quanto concorda com a seguinte afirmação: *o orçamento é explicitamente vinculado aos objetivos e metas estratégicas*

- ○ Discordo totalmente (19)
- ○ Discordo (20)
- ○ Discordo parcialmente (21)
- ○ Concordo parcialmente (23)
- ○ Concordo (24)
- ○ Concordo totalmente (25)

Q5.2
CONEXÃO COM A ESTRATÉGIA
Indique o quanto concorda com a seguinte afirmação: *definir o orçamento nos faz conversar e refletir sobre a estratégia*

- ○ Discordo totalmente (1)
- ○ Discordo (2)
- ○ Discordo parcialmente (3)
- ○ Concordo parcialmente (4)
- ○ Concordo (5)
- ○ Concordo totalmente (6)

Q5.3
CONEXÃO COM A ESTRATÉGIA
Indique o quanto concorda com a seguinte afirmação: *eventualmente alteramos a nossa estratégia baseado no feedback advindo do processo orçamentário*

- ○ Discordo totalmente (1)
- ○ Discordo (2)
- ○ Discordo parcialmente (3)
- ○ Concordo parcialmente (4)
- ○ Concordo (5)
- ○ Concordo totalmente (6)

Q5.4
CONEXÃO COM A ESTRATÉGIA
Indique o quanto concorda com a seguinte afirmação: *como parte do processo orçamentário, espera-se que gestores identifiquem iniciativas táticas que enderecem lacunas entre o patamar atual vs. esperado de desempenho*

- ○ Discordo totalmente (1)
- ○ Discordo (2)
- ○ Discordo parcialmente (3)
- ○ Concordo parcialmente (4)
- ○ Concordo (5)
- ○ Concordo totalmente (6)

---

*

Q5.5 CONEXÃO COM A ESTRATÉGIA: ORÇAMENTO VS. OUTRAS FERRAMENTAS
Aloque 100 pontos entre as seguintes ferramentas utilizadas para garantir a implementação dos objetivos estratégicos, de acordo com a sua importância relativa.
Processo orçamentário : _____ (1)
Processo de monitoramento e gestão de desempenho : _____ (2)
Estrutura hierárquica de autoridade (direção e comunicação de superiores) : _____ (3)
Cultura e engajamento vindo do alinhamento de propósitos, explicitamente comunicados e cultivados : _____ (4)
Padrões de conduta - códigos de conduta, declarações de missão e visão, comunicação de temas estratégicos : _____ (5)
Total : _____

Q6.1 ÊNFASE NO ORÇAMENTO
Indique o quanto concorda com a seguinte afirmação: *o desempenho de um gestor é avaliado pelos seus superiores PREDOMINANTEMENTE com base em atingir suas metas orçamentárias*

- ○ Discordo totalmente (1)
- ○ Discordo (2)
- ○ Discordo parcialmente (3)
- ○ Concordo parcialmente (4)
- ○ Concordo (5)
- ○ Concordo totalmente (6)

Q6.2
ÊNFASE NO ORÇAMENTO
Indique o quanto concorda com a seguinte afirmação: *aos olhos dos superiores, atingir a meta orçamentária é uma condição necessária para que considerar que o gestor está sendo bem-sucedido*

- ○ Discordo totalmente (1)
- ○ Discordo (2)
- ○ Discordo parcialmente (3)
- ○ Concordo parcialmente (4)
- ○ Concordo (5)
- ○ Concordo totalmente (6)

Q6.3 ÊNFASE NO ORÇAMENTO
Indique o quanto concorda com a seguinte afirmação: *a probabilidade de um gestor ser promovido depende fortemente da sua habilidade em atingir as metas orçamentárias*

- ○ Discordo totalmente (1)
- ○ Discordo (2)
- ○ Discordo parcialmente (3)
- ○ Concordo parcialmente (4)
- ○ Concordo (5)
- ○ Concordo totalmente (6)

Q6.4
ÊNFASE NO ORÇAMENTO
Indique o quanto concorda com a seguinte afirmação: *aos olhos da Alta Administração, não atingir o orçamento reflete uma má performance*

- ○ Discordo totalmente (1)
- ○ Discordo (2)
- ○ Discordo parcialmente (3)
- ○ Concordo parcialmente (4)
- ○ Concordo (5)
- ○ Concordo totalmente (6)

Q6.5 USO DO ORÇAMENTO PARA GESTÃO DE DESEMPENHO
Qual das seguintes afirmações MELHOR reflete como as avaliações de desempenho são realizadas.

- ○ Os resultados reais são comparados com as metas orçamentárias pré-estabelecidadas. Não há ajustes. (1)
- ○ A comparação entre real vs. orçado é ajustada, excluindo-se as variações por fatores não controláveis. (2)
- ○ Ajustam-se itens relevantes na comparação real vs. orçado, conforme uma metodologia pré-definida. (3)
- ○ Circusntâncias inesperadas e justificativas plausíveis são incorporadas por decisão dos superiores. (4)
- ○ As avaliações incorporam a performance orçamentária + outros fatores, mesmo que de forma subjetiva. (5)

Q7.1 CONFLITOS DE INTERESSE ("GAMING")
Com base nos últimos dois anos, quão frequente é a seguinte situação: *estando abaixo do orçado, aumentar gastos que não seriam necessários no final de um período para evitar perder a verba (o "baseline") no período subsequente*.

- ○ Nunca ocorre (21)
- ○ Ocorre raramente (22)
- ○ Ocorre ocasionalmente (23)
- ○ Ocorre frequentemente (26)

Q7.2 CONFLITOS DE INTERESSE ("GAMING")
Com base nos últimos dois anos, quão frequente é a seguinte situação: *adiar despesas necessárias, como manutenção, propaganda, pesquisa & desenvolvimento ou treinamento, para o período subsequente para ajudar a cumprir metas orçamentárias*

- ○ Nunca ocorre (1)
- ○ Ocorre raramente (2)
- ○ Ocorre ocasionalmente (3)
- ○ Ocorre frequentemente (4)

Q7.3 CONFLITOS DE INTERESSE ("GAMING")
Com base nos últimos dois anos, quão frequente é a seguinte situação: *"acelerar" artificialmente vendas, que seriam usualmente feitas no futuro, perto do final do período, de forma a cumprir o orçamento.*

- ○ Nunca ocorre (1)
- ○ Ocorre raramente (2)
- ○ Ocorre ocasionalmente (3)
- ○ Ocorre frequentemente (4)

Q7.4 CONFLITOS DE INTERESSE ("GAMING")
Com base nos últimos dois anos, quão frequente é a seguinte situação: *sabendo que o orçamento não será cumprido, acelerar o reconhecimento de despesas ou prejuízos de forma a concentrar o mau resultado e melhorar as perspectivas de cumprir as metas no período subsequente ("take a big bath").*

- ○ Nunca ocorre (1)
- ○ Ocorre raramente (2)
- ○ Ocorre ocasionalmente (3)
- ○ Ocorre frequentemente (4)

Q7.5 CONFLITOS DE INTERESSE ("GAMING")
Com base nos últimos dois anos, quão frequente é a seguinte situação: *negociar metas sabidamente mais fáceis de forma a facilitar atingir o orçamento ("sandbagging").*

- ○ Nunca ocorre (1)
- ○ Ocorre raramente (2)
- ○ Ocorre ocasionalmente (3)
- ○ Ocorre frequentemente (4)

Q7.6 CONFLITOS DE INTERESSE ("GAMING")
Em que extensão a ocorrência de alguns dos comportamentos citados (acelerar gastos, adiar

despesas, acelerar vendas artificialmente, acelerar o reconhecimento de prejuízos e "sandbagging") prejudicou o desempenho do negócio?

- ○ Não prejudicou (16)
- ○ Prejudicou um pouco (21)
- ○ Prejudicou moderadamente (17)
- ○ Prejudicou consideravelmente (18)
- ○ Prejudicou extremamente (19)

Q8.1 PERFORMANCE
Avalie o desempenho comparado com seus competidores diretos, tendo os últimos dois anos como base, no quesito: *rentabilidade*

- ○ Muito pior (16)
- ○ Moderadamente pior (17)
- ○ Aproximadamente o mesmo (18)
- ○ Moderadamente melhor (19)
- ○ Muito melhor (20)

Q8.2
PERFORMANCE
Avalie o desempenho comparado com seus competidores diretos nos dois últimos anos, no quesito: *inovação*

- ○ Muito pior (1)
- ○ Moderadamente pior (2)
- ○ Aproximadamente o mesmo (3)
- ○ Moderadamente melhor (4)
- ○ Muito melhor (5)

Q8.3
PERFORMANCE

Avalie o desempenho comparado com seus competidores diretos nos dois últimos anos, no quesito: *satisfação dos clientes*

- ○ Muito pior (1)
- ○ Moderadamente pior (2)
- ○ Aproximadamente o mesmo (3)
- ○ Moderadamente melhor (4)
- ○ Muito melhor (5)

Q8.4 TAMANHO
Estime a receita anual em 2020 (MM= R$ milhões e Bi= R$ bilhões)

- ○ Menos de R$ 4,9 MM (1)
- ○ Entre R$ 5 MM e R$ 49MM (2)
- ○ Entre R$ 50 MM e R$ 249 MM (3)
- ○ Entre R$ 250 MM e R$ 499 MM (4)
- ○ Entre R$ 500 MM e R$ 2,49 Bi (5)
- ○ Entre R$ 2,5 Bi e R$ 4,9 Bi (6)
- ○ Entre R$ 5 Bi e R$ 9,9 Bi (7)
- ○ Acima de R$ 10 Bi (8)

Q8.5 ESTRATÉGIA COMPETITIVA
Estime o percentual das vendas representado pelas estratégias abaixo. A soma deve ser 100.
Liderança geral de custos: o foco primário é atingir baixos custos em relação aos principais concorrentes : _____ (1)
Diferenciação: o foco primário é criar atributos que sejam percebidos como exclusivos : _____ (2)
Total : _____

Q8.6 ESTRUTURA
Marque a opção que corresponde à sua estrutura organizacional

- ○ Uma empresa, representando um negócio independente (1)
- ○ Uma Unidade de Negócios, parte de uma organização maior (2)

Q8.7 SETOR DE ATUAÇÃO
Indique a alternativa que melhor descreve o setor de atuação.

▼ escolha uma alternativa (21) ... Outras atividades de serviços (19)

Q8.8 ORIGEM DO CAPITAL
Marque a opção que corresponde à sua estrutura organizacional

- ○ Privado nacional com capital fechado e controle familiar (1)
- ○ Privado nacional com capital fechado e controle compartilhado (6)
- ○ Privado nacional com capital fechado e controle compartilhado, com participação de private equity (8)
- ○ Privado nacional com capital aberto e controle familar (2)
- ○ Privado nacional de capital aberto e controle pulverizado ou compartilhado (3)
- ○ Subsidiária de uma multinacional (4)
- ○ Controle estatal (5)
- ○ Outros (7)

Q8.9 SUA FUNÇÃO
Marque a opção que melhor represente sua função.

- ○ CEO/Presidente/Diretor Geral (1)
- ○ Executivo de Finanças ou Planejamento (2)
- ○ Diretor/VP/chefe/gerente/superintendente, exceto da área financeira, RESPONSÁVEL POR UM CENTRO DE LUCROS OU CENTRO DE CUSTOS no processo orçamentário (3)
- ○ Executivo ou analista, exceto de Finanças ou Planejamento, sem responsabilidade por um centro de lucros ou centro de custos (5)
- ○ Membro do Conselho de Administração ou Comitê de Auditoria, sem função executiva (4)

Q8.10 E-MAIL
Informe seu e-mail para que enviemos o resultado da pesquisa e um agradecimento pela participação.

_____

APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS DA PESQUISA QUALITATIVA

Geral

- Uma hora no total; 45 minutos úteis nas perguntas; 15 minutos para introdução, resumofinal e uma margem de contingência;

- Duas introduções padrão: uma para conhecidos e outra para os que abordados porterceiros ou via a campanha do LinkedIn.

Roteiro Saudações:

v1 para conhecidos: Agradecer a participação, perguntar pela família e como está otrabalho. Falar sobre o mestrado e o Insper.

v2 para desconhecidos: Agradecer a participação, apresentar-se, falar sobre o mestrado,o Insper e a ligação entre academia e o mundo corporativo

Prêambulo:

O orçamento é uma ferramenta usada em praticamente todas as empresas. Essa pesquisa explora como o Orçamento adiciona valor às empresas no Brasil e como elas lidam com as principais críticas feitas a ele por acadêmicos e executivos, que fatores influenciaram suas escolhas, quais são os principais problemas que vivenciam e quais são seus planos de melhoria.

Questões, por códigos macro do template inicial.

SQ1 : Como o orçamento é utilizado na gestão das empresas?

1) Como o orçamento adiciona valor à sua empresa?

2) Quais os principais fatores que pesaram na sua avaliação sobre o valor que oOrçamento adiciona a sua empresa? Por favor, cite exemplos positivos e negativos.

3) Orçamentos costumam ser muito criticados, tanto por executivos quanto por acadêmicos. O que o/a levou a avaliar que seu uso é satisfatório na sua empresa?

4) O quanto essa avaliação é devido a implementação de outras ferramentas, como Scorecards, OKRs e painéis de controle que passaram a dividir com o orçamento e a contabilidade gerencial o processo de controle estratégico vs. melhorias no próprio orçamento?

5) Há espaço para aumentar o valor adicionado pelo Orçamento? Há algumamelhoria ou inovação em vista?
   - Há novas tecnologias ou metodologias sendo consideradas?

SQ2: Crítica 1: Como as empresas asseguram o alinhamento do orçamento com sua estratégia e objetivos estratégicos?

6) Como se dá a conexão do Orçamento com os objetivos estratégicos? Há um processo formal para isso? Por favor, explique.
   - Há um portfólio de projetos estratégicos segregados dos rotineiros,com recursos orçados à parte?

7) Como é a integração do Orçamento e outras ferramentas no processo de monitorar e assegurar a implementação da estratégia?
   - Quais são essas outras ferramentas? Scorecards, OKRs, coaching de superiores, ações planejadas de comunicação e engajamento?
   - Dê exemplos de práticas bem-sucedidas e se houve alguma quedeu errado.

SQ3: Crítica 2: Como as empresas usam seus processos de planejamento operacional/orçamento para se adaptarem às mudanças do ambiente?

8) Que outras ferramentas, além do Orçamento, a sua empresa utiliza para adaptar-se a mudanças no mercado? Como se dá a integração entre o orçamento e essas ferramentas? Há um processo formal?

9) Como são realizadas as revisões do Orçamento? Qual é a experiência?

10) Usa ou planeja usar o rolling forecast, sem observar o exercício fiscal comohorizonte de planejamento?

11) As revisões alteram as metas de desempenho ou a partir daí há uma dissociação entre as metas originais

e o orçamento revisado (forecast)?

- Há processos ad-hoc ou as atualizações e aprovações acontecem somente nas datas programadas? Quais os níveis de aprovação para alterar uma meta orçamentária – CEO, Conselho?

SQ4: Crítica 3: Como as empresas eliminam/reduzem potenciais conflitos de interesse na utilização das metas orçamentárias?

12) Como gerencia os eventuais conflitos na definição das metas e na posterior gestão de receitas, despesas e investimentos? Algum “painpoint” mais relevante?

13) Para os poucos respondentes que indicaram que consideram mudar ouso do orçamento somente para planejamento financeiro:

    - Por que estudam fazer a mudança?
    - Quais metodologias/ferramentas que estão sendo cogitadas?

14) Como são realizados os ajustes às metas orçamentárias por ocasião da avaliação de desempenho?
    - Que outros fatores são incorporados (20% das respostas)?

15) As metas orçamentárias do CEO/diretoria com o Conselho são definidas com a mesma metodologia usada para as metas de gerentes e unidades de negócios frente à diretoria? E as revisões de metas e os ajustes por ocasião da avaliaçãotambém seguem as mesmas metodologias?

SQ5: Crítica 4: Como as empresas percebem o custo vs. benefício do tempo investido na elaboração do orçamento?

16) Qual é a estrutura tecnológica e metodologia para construir as projeçõesorçamentárias?
    - Qual é o nível de sofisticação de modelagem usada? As projeções são baseadas em estimativas dos gestores ou em projeções estatísticas oumodelos.
    - São usados sistemas integrados ou planilhas excel? Se sistemas, qual é?

17) Qual é a sua visão sobre o tempo gasto com a elaboração do orçamento? Háespaço para melhorias relevantes?
    - É uma questão de tecnologia ou de processo (ex: muitas idas e vindas)

Centralização/Descentralização

18) O uso do orçamento reforça ou prejudica os objetivos de descentralização de gestão da sua empresa? Por favor, dê algumas exemplos e cite alguma experiência bem ou mal-sucedida.

Finalização:

- Fazer um breve fechamento da entrevista, resumindo numa frase sucinta ospontos principais (takeaways);
- Agradecer a participação e reforçar o compromisso de enviar o resultado após apublicação da dissertação;

Deixar a possibilidade aberta para futuros contatos, caso seja necessário dirimir alguma dúvida. Via LinkedIn ou e-mail

APÊNDICE C – TESTE DE MÉDIAS ANOVA DAS VARIÁVEIS PESQUISADAS PELOS PERFIS DA DEMOGRAFIA

	Variável Pesquisada	Média Geral	Intervalo das médias pela demografia			p < 0,05 (**)
Q31_1	Escore de valor agregado pelo orçamento	76,6				
			Q84	Tamanho	71,3 à 81,1	
			Q84a	Tamanho cluster	75,7 à 77,6	
			Q86	Estrutura	75,3 à 79,3	
			Q87a	Setor de atuação	67,3 à 78,5	
			Q88	Origem do capital	62,5 à 80,0	
			Q89	Função	72,5 à 82,0	
			Q89_1	Função Finanças	75,7 à 77,5	
			Q413	Método atualização	73,5 à 79,6	
Q32_a	Tempo de elaboração	7,16				
			Q84	Tamanho	5,11 à 9,56	**
			Q84a	Tamanho cluster	5,43 à 8,61	**
			Q86	Estrutura	7,16 à 7,16	
			Q87a	Setor de atuação	6,65 à 8,33	
			Q88	Origem do capital	3,00 à12,57	**
			Q89	Função	4,88 à10,63	**
			Q89_1	Função Finanças	6,58 à 7,65	
			Q413	Método atualização	5,20 à 8,46	**
Q34_1	Envolvimento dos gestores	3,75				
			Q84	Tamanho	3,33 à 4,33	
			Q84a	Tamanho cluster	3,55 à 3,92	
			Q86	Estrutura	3,71 à 3,77	
			Q87a	Setor de atuação	3,20 à 4,00	
			Q88	Origem do capital	3,50 à 4,50	
			Q89	Função	3,75 à 4,25	
			Q89_1	Função Finanças	3,75 à 3,75	
			Q413	Método atualização	3,56 à 3,91	
Q48	Orçamento fica rapidamente obsoleto	3,11				
			Q84	Tamanho	2,91 à 3,31	
			Q84a	Tamanho cluster	3,10 à 3,12	
			Q86	Estrutura	3,11 à 3,11	
			Q87a	Setor de atuação	2,70 à 4,18	**
			Q88	Origem do capital	2,89 à 3,27	
			Q89	Função	2,75 à 3,63	
			Q89_1	Função Finanças	3,02 à 3,20	
			Q413	Método atualização	2,71 à 3,26	
Q410	Orçamento é eficaz para adaptação	4,44				
			Q84	Tamanho	3,75 à 5,17	
			Q84a	Tamanho cluster	4,29 à 4,63	
			Q86	Estrutura	4,32 à 4,50	
			Q87a	Setor de atuação	4,09 à 4,69	
			Q88	Origem do capital	3,61 à 5,44	
			Q89	Função	4,10 à 5,25	
			Q89_1	Função Finanças	4,10 à 4,83	
			Q413	Método atualização	4,00 à 4,91	

	Variável Pesquisada	Média Geral	Intervalo das médias pela demografia			p < 0,05 (**)
Q411	Difícil conseguir recursos fora do orçamento	4,02				
			Q84	Tamanho	2,33 à 4,63	
			Q84a	Tamanho cluster	3,85 à 4,17	
			Q86	Estrutura	3,67 à 4,18	
			Q87a	Setor de atuação	3,62 à 5,18	**
			Q88	Origem do capital	3,53 à 4,33	
			Q89	Função	3,20 à 4,35	
			Q89_1	Função Finanças	3,67 à 4,35	**
			Q413	Método atualização	3,73 à 4,57	
Q412	Fast track para conseguir recursos extras	2,77				
			Q84	Tamanho	1,75 à 3,50	
			Q84a	Tamanho cluster	2,73 à 2,80	
			Q86	Estrutura	2,55 à 3,25	
			Q87a	Setor de atuação	2,31 à 3,00	
			Q88	Origem do capital	2,29 à 3,22	
			Q89	Função	2,13 à 3,44	
			Q89_1	Função Finanças	2,67 à 2,88	
			Q413	Método atualização	2,31 à 3,04	
Q51	Conexão com Objetivos Estratégicos	4,98				
			Q84	Tamanho	4,73 à 5,25	
			Q84a	Tamanho cluster	4,83 à 5,10	
			Q86	Estrutura	4,86 à 5,03	
			Q87a	Setor de atuação	4,85 à 5,19	
			Q88	Origem do capital	4,55 à 5,21	
			Q89	Função	4,33 à 5,50	**
			Q89_1	Função Finanças	4,88 à 5,06	
			Q413	Método atualização	4,78 à 5,08	
Q52à4	Conexão com Implementação Estratégica	4,58				
			Q84	Tamanho	4,39 à 4,91	
			Q84a	Tamanho cluster	4,45 à 4,72	
			Q86	Estrutura	4,35 à 4,68	
			Q87a	Setor de atuação	4,27 à 4,72	
			Q88	Origem do capital	3,91 à 4,81	
			Q89	Função	4,45 à 4,93	
			Q89_1	Função Finanças	4,49 à 4,68	
			Q413	Método atualização	4,38 à 4,81	
Q7.1à5	Escore de comportamentos disfuncionais	4,19				
			Q84	Tamanho	3,60 à 4,76	
			Q84a	Tamanho cluster	3,91 à 4,53	
			Q86	Estrutura	4,00 à 4,59	
			Q87a	Setor de atuação	3,73 à 4,37	
			Q88	Origem do capital	3,38 à 6,89	
			Q89	Função	3,78 à 5,08	
			Q89_1	Função Finanças	4,05 à 4,41	
			Q413	Método atualização	3,85 à 4,60	
Q7.6	Prejuízo dos comportamentos disfuncionais	2,13				
			Q84	Tamanho	1,57 à 2,55	
			Q84a	Tamanho cluster	1,91 à 2,39	**
			Q86	Estrutura	2,09 à 2,22	
			Q87a	Setor de atuação	1,70 à 2,29	
			Q88	Origem do capital	1,79 à 3,00	
			Q89	Função	1,89 à 2,38	
			Q89_1	Função Finanças	2,06 à 2,24	
			Q413	Método atualização	1,94 à 2,60	

(Stata, comando: oneway [var] [var], tabulate sidak)

APÊNDICE D – COMPARAÇÃO DE MÉDIAS DAS AMOSTRAS DO QUESTIONÁRIO E DA ENTREVISTA

Variável		Médias				
		Amostra Total	Entrevistados	Não-entrevistados	p-value	
Q31_1	Valor agregado pelo orçamento	76,6	77,1	76,4	0,8677	
Q32ajustado	Tempo para elaborar o orçamento - média faixa	7,2	7,7	7,1	0,6029	
Q33ajustado	Tempo dos gestores - média faixa	4,7	5,2	4,7	0,6307	
Q34	Envolvimento dos gestores	3,8	4,1	3,7	0,1094	
Q41	Previsibilidade - concorrência, preços	3,7	3,4	3,8	0,1072	
Q42	Previsibilidade - receitas e demanda	3,5	3,1	3,5	0,1667	
Q43	Previsibilidade - custos e despesas	2,8	2,5	2,9	0,2708	
Q44	Previsibilidade - preferências dos clientes	3,4	2,8	3,5	0,0398	**
Q45	Previsibilidade - inovações técnicas	3,4	3,2	3,4	0,5986	
Q46	Previsibilidade - disponibilidade suprimentos	2,9	2,2	3,0	0,0156	**
Q4 de 1a6	Previsibilidade - escore composto	3,3	2,9	3,4	0,0299	**
Q47	Difícil elaborar orçamentos - imprevisibilidade	3,5	3,1	3,6	0,1150	
Q48	Orçamentos ficam rapidamente obsoletos	3,1	2,8	3,2	0,2458	
Q49	Grau de dependências para adaptação	2,6	2,5	2,6	0,5753	
Q410	Eficácia para adaptação	4,4	3,9	4,6	0,1149	
Q411	É difícil obter recursos para novas oportunidades	4,0	4,0	4,0	0,9513	
Q412	Existe aprovação fast-track para imprevistos	2,8	2,5	2,8	0,5099	
Q51	Conexão aos objetivos estratégicos	5,0	4,9	5,0	0,8450	
Q52	Faz refletir sobre a estratégia	4,9	5,0	4,9	0,8221	
Q53	Eventualmente alteramos a estratégia	3,9	3,8	3,9	0,8382	
Q54	Gestores identificam táticas para lacunas	4,9	4,9	4,9	0,8464	
Q52a4	Escore composto - implementação estratégia	4,6	4,6	4,6	0,8946	
Q55_1	Ferramenta implementação - orçamento	30,9	26,8	31,6	0,3672	
Q55_2	Ferramenta implementação - scorecard	24,5	26,4	24,1	0,4801	
Q55_3	Ferramenta implementação - direção	12,9	14,3	12,6	0,5651	
Q55_4	Ferramenta implementação - cultura	19,4	20,4	19,2	0,7296	
Q55_5	Ferramenta implementação - padrões de conduta	12,4	12,1	12,4	0,9252	
Q61	Orçamento predominante para avaliação	3,7	3,6	3,7	0,8866	
Q62	Atingir orçamento é condição necessária	3,8	3,6	3,8	0,4762	
Q63	Probabilidade de promoção cumprir orçamento	3,7	3,6	3,8	0,6310	
Q64	Não atingir reflete má performance	4,0	3,8	4,1	0,3775	
Q61a4	Escore composto de ênfase no orçamento	15,2	14,3	15,3	0,3567	
Q65	Uso para avaliação de desempenho	2,9	3,0	2,9	0,8569	

** $p < 0,05$

Variável		Médias			
		Amostra Total	Entrevistados	Não-entrevistados	p-value
Q71	Gaming - aumentar gastos	1,1	0,7	1,1	0,0935
Q72	Gaming - adiar despesas	1,7	1,4	1,7	0,2328
Q73	Gaming - acelerar receitas	1,1	1,0	1,2	0,6059
Q74	Gaming - acelerar despesas	1,1	0,8	1,1	0,3930
Q75	Gaming - sandbagging	1,3	1,1	1,3	0,3916
Q71a5base10	Gaming - escore composto	4,2	3,3	4,3	0,1951
Q76	Gaming - extensão do prejuízo	2,1	1,6	2,2	0,0618
Q84	Tamanho	4,2	4,2	4,2	0,9944
Q84ajustado	Tamanho - acima vs. abaixo de R$ 500MM	0,5	0,6	0,5	0,8278
Q85_1	Estratégia - liderança de custos	44,7	33,5	46,8	0,1048
Q85_2	Estratégia - Diferenciação	55,3	66,4	53,2	0,1048
Q85_12	Estratégia - 50/50	0,7	0,7	0,8	0,8463
Q86	Estrutura de capital - empresa_UN	1,3	1,3	1,3	0,8257
Q89_1	Função - Finanças vs. não-finanças	0,4	0,6	0,4	0,3230

** p < 0,05