

PARTICIPAÇÃO E CONSTITUIÇÃO DE RESERVAS ORÇAMENTÁRIAS: O PAPEL MODERADOR DA INCERTEZA DO AMBIENTE EXTERNO

Danrlei Anderson Peyerl¹

Franciele Beck²

Daniel Magalhães Mucci³

Resumo: Este estudo tem como objetivo verificar em que medida a participação orçamentária, moderada pela incerteza do ambiente externo, influencia a constituição de reservas orçamentárias. Foi realizada uma pesquisa empírica, com abordagem quantitativa, através de um questionário. A população foi limitada a gestores de nível intermediário, de diferentes áreas funcionais, com perfis ativos na rede social LinkedIn®, sendo a amostra final composta por 111 respondentes. Para a análise, foi adotada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados indicam que a participação orçamentária está positivamente associada à constituição de reservas; no entanto, esse efeito é mais forte em ambientes externos com níveis mais altos de incerteza. As evidências indicam que num ambiente externo de baixa incerteza, a participação por si só não constitui um antecedente significativo para a criação de reservas. Em suma, os resultados sugerem que a incerteza do ambiente externo modera a relação entre a participação orçamentária e a reserva orçamentária. Esse resultado tem implicações no processo de planejamento orçamentário das empresas que, ao buscar um orçamento com menor nível de reservas, devem restringir o nível de participação do gestor em ambientes externos altamente incertos. Por outro lado, num ambiente externo de baixa incerteza, há pouca diferença entre um nível maior ou menor de participação na constituição de reservas.

Palavras-chave: Participação orçamentária; Incerteza do ambiente externo; Reserva orçamentária.

¹ dpeyerl@furb.br. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, Blumenau-SC. Brasil. <https://orcid.org/0000-0001-6517-1028>

² fbeck@furb.br. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, Blumenau-SC. Brasil. <https://orcid.org/0000-0001-7390-5933>

³ danielmucci@usp.br. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, Blumenau-SC / Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo-SP. Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-0658-1470>

DOI: <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2020130102>

Artigo submetido em: 25/09/2019. Revisões requeridas em: 25/01/2020. Aceito em: 02/04/2020.

PARTICIPATION AND BUDGETARY SLACK CREATION: THE MODERATING ROLE OF EXTERNAL ENVIRONMENT UNCERTAINTY

Abstract: This study aims to verify the extent to which budgetary participation, moderated by the uncertainty of the external environment, influences the constitution of budgetary slack. An empirical research was carried out, with a quantitative approach, through a questionnaire. The population was limited to mid-level managers, from different functional areas, with active profiles on the LinkedIn® social network, with the final sample consisting of 111 respondents. For the analysis, the technique of Structural Equation Modeling was adopted. The results indicate that budgetary participation is positively associated with the constitution of slack; however, this effect is stronger in external environments with higher levels of uncertainty. Evidence indicates that in an external environment of low uncertainty, participation alone does not constitute a significant antecedent for the creation of budgetary slack. In sum, the results suggest that uncertainty of the external environment moderates the relationship between budgetary participation and budgetary slack. This result has implications for the budgetary planning process of companies, which, when seeking a budget with a lower level of slack, should restrict the level of manager's participation in highly uncertain external environments. On the other hand, in an external environment of low uncertainty, there is little difference between a higher or lower level of participation in the constitution of budgetary slack.

Keywords: Budgetary Participation; Uncertainty of the external environment; Budgetary slack.

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial visa aumentar o valor da organização, garantindo o uso eficiente dos seus recursos, por meio de seus artefatos (Sprinkle, 2003). Entre os artefatos utilizados está o orçamento empresarial, sendo provavelmente a principal ferramenta usada pelas organizações para buscar eficiência operacional e financeira (Davila & Wouters, 2005). Frequentemente usado para coordenar e comunicar estratégias, o orçamento empresarial também tem o papel de facilitar o comprometimento dos membros da organização, atribuir metas de performance e avaliar o desempenho dos gestores (Abernethy & Brownell, 1999; Sponem & Lambert, 2016). Nesse sentido, dependendo da forma e do contexto em que o orçamento é desenvolvido, ele pode estar mais ou menos sujeito à constituição de reservas orçamentárias (Yuen, 2004).

A reserva orçamentária é identificada na literatura orçamentária como um dos tópicos mais controversos (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015), por tratar-se de um fenômeno complexo e multifacetado (Lukka, 1988). Merchant (1985), Young (1985) e Lukka (1988) definem a reserva orçamentária em termos da diferença criada deliberadamente a partir do recurso orçado ("estimativa orçamentária honesta") em comparação com o recurso orçado (proposta orçamentária) necessário para manter as atividades organizacionais. Nessa perspectiva, a reserva orçamentária decorre de imperfeições do processo de alocação de recursos (Onsi, 1973), que podem ser utilizadas para flexibilizar as metas orçamentárias (Horngren, Datar & Rajan, 2011), afetando assim, o processo de planejamento e de avaliação do desempenho organizacional (Merchant, 1985).

Contudo, com o aumento do uso do orçamento para comunicar objetivos e metas, a participação dos gestores no seu processo de elaboração tornou-se mais frequente nas organizações. A literatura sobre reservas orçamentárias sugere que o orçamento participativo proporciona aos gestores um momento adequado para constituir reservas orçamentárias (Baiman & Lewis, 1989; Dunk & Perera, 1997; Onsi, 1973; Young, 1985). Como consequência, tais reservas tem o potencial de comprometer a eficácia do sistema orçamentário da organização (Beuren & Wienhage, 2013) sempre que essa prática se concentrar nos interesses pessoais dos indivíduos e não nos interesses da organização (Frezatti, Beck & Silva, 2013).

Estudos anteriores investigaram a relação entre várias características e a propensão dos gestores constituírem reservas orçamentárias, como: (i) participação orçamentária (Beuren & Wienhage, 2013; Buzzi et al., 2014; Dunk, 1993; Dunk & Perera, 1997; Lavarda & Fank, 2014; Leavins, Omer & Vilutis, 1995; Lukka, 1988; Merchant, 1985; Onsi, 1973; Siallagan, Rohman & Januarti, 2017; Young, 1985); (ii) ênfase orçamentária (Beuren & Wienhage, 2013; Buzzi et al., 2014; Hopwood, 1972; Merchant, 1985; Onsi, 1973; Otley, 1978); (iii) assimetria informacional (Buzzi et al., 2014; Davila & Wourters, 2005; Onsi, 1973) e (iv) incertezas informacionais no planejamento durante a elaboração do orçamento (Lukka, 1988; Merchant, 1985).

Davila e Wouters (2005) mencionam que a constituição de reservas pode derivar da ênfase dada ao orçamento como mecanismo de avaliação de desempenho, da forma de participação dos gestores no processo orçamentário, da assimetria informacional e da incerteza relacionada às informações disponíveis para o planejamento orçamentário. Entretanto, não há consenso na literatura sobre a influência da participação orçamentária na constituição da reserva orçamentária. Alguns estudos indicam que a participação no processo orçamentário reduz a reserva orçamentária (Dunk, 1993; Lavarda & Fank, 2014; Merchant, 1985; Onsi, 1973; Siallagan, Rohman & Januarti, 2017) e outras pesquisas indicam uma relação

positiva entre a participação e a constituição de reservas orçamentárias (Beuren & Wienhage, 2013; Buzzi et al., 2014; Dunk & Perera, 1997; Lowe & Shaw, 1968; Lukka, 1988).

Van der Stede (2000, p. 611) destaca que a constituição de reservas pode funcionar como “meio de proteção contra o potencial negativo de um futuro incerto” em organizações com forte ênfase no orçamento, servindo como meio de defesa contra uma avaliação de desempenho negativa para empresas que usam o orçamento para avaliar o desempenho dos gestores (Frezatti et al., 2010). Não apenas para se proteger das incertezas (Onsi, 1973), através da disponibilidade de recursos extras (Merchant, 1985), a reserva orçamentária pode fornecer às organizações e aos gestores, proteção para a exploração de novos mercados e inovações (Bourgeois, 1981; Cyert & March, 1963), permitindo, por exemplo, a introdução de novos produtos ou serviços (Merchant, 1985). Além disso, também pode servir como propulsor de múltiplos objetivos organizacionais (financeiros e não financeiros) (Davila & Wouters, 2005) e incentivar a gestão organizacional de acordo com os interesses organizacionais de longo prazo (Van der Stede, 2000).

As evidências de Onsi (1973) indicam que 80% dos gestores entrevistados declararam explicitamente negociar algum nível de reserva em seus orçamentos, essencialmente por duas razões: (i) pressão para atingir metas orçamentárias e mostrar crescimento anual dos lucros e (ii) proteção contra incertezas. Essa pesquisa enfoca o último motivo. Nesse sentido, Derfuss (2012) argumenta que a reserva orçamentária é um problema de controle resultante do nível de descentralização e assimetria informacional entre o agente e principal, portanto, fatores como a incerteza ambiental podem intensificar esse problema de controle. Ademais, Govindarajan (1986) sugere a incerteza ambiental como forma de reconciliar o conflito de resultados entre a participação orçamentária e a criação de reserva orçamentária.

Nesse contexto, buscou-se discutir a seguinte questão de pesquisa: Em que medida a participação orçamentária, moderada pela incerteza do ambiente externo, influencia a constituição de reservas orçamentárias? Deste modo, o estudo objetiva verificar em que medida a participação orçamentária, tomando por base a incerteza do ambiente externo, influencia a constituição de reservas orçamentárias.

O estudo justifica-se, pois vários pesquisadores procuraram investigar as motivações que levam os gestores a estabelecer reservas orçamentárias (Beuren & Wienhage, 2013; Buzzi et al., 2014; Davila & Wourters, 2005; Dunk & Perera, 1997; Dunk, 1993; Hopwood, 1972; Lavarda & Fank, 2014; Leavins, Omer & Vilutis, 1995; Lukka, 1988; Merchant, 1985; Onsi, 1973; Otley, 1978; Young, 1985), no entanto, eles não consideraram o efeito moderador que a incerteza do ambiente externo pode exercer sobre a relação proposta neste estudo. Portanto, destaca-se uma lacuna de pesquisa que procura investigar o papel moderador da incerteza do ambiente externo na relação proposta, com base no pressuposto de que níveis mais altos (mais baixos) de incerteza ambiental podem potencializar ou mitigar o efeito da participação orçamentária na constituição de reservas orçamentárias.

Os resultados deste estudo possuem relevância prática e teórica. No nível prático, este estudo recomenda que a participação orçamentária seja analisada e controlada de acordo com o nível de incerteza do ambiente externo em que essas organizações operam. No que lhe concerne, com relação ao desenvolvimento da teoria, os resultados deste estudo sugerem a necessidade de considerar outras variáveis que possam explicar os resultados controversos da relação entre a participação e a constituição de reservas orçamentárias.

2 REVISÃO DA LITERATURA E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

O orçamento é uma importante ferramenta utilizada e incorporada no Sistema de Controle Gerencial (SCG) das organizações (Abernethy & Brownell, 1999).

O orçamento, como no estudo desenvolvido por Lukka (1988), será entendido como um plano de lucro ou alocação de recursos no nível agregado para um centro de responsabilidade, que pode, em alguns casos, ser desenvolvido de forma participativa. Shields, Deng e Kato (2000) definem o orçamento participativo como aquele em que o envolvimento dos subordinados na definição do orçamento e metas orçamentárias são considerados pela administração da organização. Entretanto, a existência de assimetria informacional entre o agente e o principal (Jensen & Meckling, 1976) durante o processo orçamentário pode levar a constituição de reservas orçamentárias (Young, 1985).

Schiff e Lewin (1970) referem-se à constituição de reserva orçamentária como a prática dos gestores subestimarem as receitas e superestimarem os custos durante a elaboração do orçamento. Da mesma forma, Young (1985) define reserva orçamentária como o montante adicional propositalmente alocado no orçamento, bem como, o montante subestimado da capacidade produtiva da organização. Por fim, Lukka (1988) define como a diferença deliberada entre o montante correto a ser orçado e o valor apresentado pelos membros à gerência. Nessa perspectiva, a reserva orçamentária pode ser entendida como o excesso de recursos em relação ao necessário para concluir tarefas com eficiência (Dunk, 1993; Merchant, 1985).

Osi (1973) aponta que a constituição de reservas pode funcionar como um dispositivo estabilizador para a resposta do sistema orçamentário à variabilidade ambiental enfrentada pelas organizações, fornecendo um conjunto de recursos de emergência. Contudo, de acordo com a literatura em grande parte das vezes, as reservas orçamentárias não são criadas com o objetivo de alcançar a estabilização organizacional (objetivo da organização), mas sim para atender às necessidades dos indivíduos (objetivos individuais) envolvidos no processo orçamentário e avaliados em termos de seu desempenho orçamentário (Jensen & Meckling, 1976)

2.1 Participação orçamentária e a constituição de reserva orçamentária

Usualmente os estudos relacionados à reserva orçamentária têm a participação orçamentária como sendo a principal explicação para sua constituição (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015). Entretanto, pressupor que a reserva orçamentária é resultado provável nos orçamentos elaborados de forma participativa é uma questão de conjectura, dada a divergência das evidências disponíveis na literatura sobre essa relação (Dunk, 1993; Dunk & Nouri, 1998). Ademais, a participação orçamentária parece ser uma condição necessária, porém não suficiente, para a criação de reservas orçamentárias (Dunk & Nouri, 1998).

Nesse contexto, não há consenso na literatura acerca do impacto da participação dos gestores na constituição de reservas orçamentárias (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015). Enquanto parte da literatura (Dunk & Perera, 1997; Schiff & Lewin, 1970; Siallagan, Rohman & Januarti, 2017) argumenta que os gestores aproveitam sua participação no processo orçamentário para criar reservas, outros autores indicam que, neste momento, os gestores usam essa participação para reduzir as reservas orçamentárias (Merchant, 1985; Yuen, 2004).

Contudo, a participação orçamentária permite que os gestores influenciem o estabelecimento de suas próprias metas de desempenho, o que lhes permite deliberadamente flexibilizar suas metas or-

çamentárias (Hornngren, Datar & Rajan, 2011) através da constituição de reservas orçamentárias (Lukka, 1988). Nessa perspectiva, a reserva orçamentária melhora as perspectivas de remuneração e avaliação de desempenho (Dunk, 1993), além de protegê-los de incertezas, por meio da disponibilidade adicional de recursos constituídos pela reserva (Merchant, 1985).

As evidências dos estudos de Dunk (1993), Schiff e Lewin (1970), Young (1985) e Lukka (1988), são de uma associação positiva entre participação orçamentária e reserva, entendimento a partir do qual se formula a seguinte hipótese da pesquisa:

H1: A participação orçamentária está associada positivamente com a constituição de reservas orçamentárias.

Com base nessa hipótese, espera-se que um maior nível de participação orçamentária esteja associado a um maior nível de constituição de reservas orçamentárias por parte dos gestores, conforme observado em estudos anteriores (Baiman & Lewis, 1989; Dunk & Perera, 1997; Onsi, 1973; Young, 1985). No entanto, é possível que essa relação seja influenciada pelo nível de incerteza do ambiente externo em que essas organizações operam.

2.2 Efeito moderador da incerteza do ambiente externo

Onsi (1973) destaca que as reservas orçamentárias podem ser usadas como um dispositivo estabilizador para a resposta do sistema orçamentário à variabilidade ambiental enfrentada pelas organizações, fornecendo um conjunto de recursos de emergência capaz de mitigar o impacto de eventos imprevistos no desempenho organizacional. Assim, um importante fator de contingência na pesquisa sobre o orçamento empresarial é o grau de incerteza ambiental (Hansen, Otley & Van der Stede, 2003; Hartmann, 2000), que nesse estudo será entendida como a extensão dos impactos de fatores externos no desempenho organizacional, a frequência com que a organização precisa reagir a pressões externas e a problemas com o planejamento organizacional de longo prazo (Kruis, Speklé & Widener, 2016).

A incerteza pode ser definida como uma situação em que a previsibilidade não é conhecida, bem como seus elementos (Chenhall, 2003). Essa mesma compreensão também é defendida por Simons, Dávila e Kaplan (2000), em que a incerteza é definida como as ameaças que podem suprimir as premissas estratégicas nas quais os negócios estão alicerçados. Nesse sentido, a noção de incerteza pressupõe algo sobre o mundo externo ao da organização, sob o qual a mesma e seus gestores não possuem absoluto conhecimento.

Neste artigo, enfatiza-se o impacto que a incerteza do ambiente externo tem na relação entre a participação orçamentária e a constituição de reservas orçamentárias, dado que a incerteza ambiental é uma variável importante para as organizações e seus gestores (Brownell & Dunk, 1991; Otley & Berry, 1980). Adicionalmente, a incerteza ambiental também é considerada uma variável importante nas pesquisas desenvolvidas na área de contabilidade gerencial (Chapman, 1997; Hartmann, 2000).

Alguns pesquisadores chamam a atenção para o impacto que a incerteza pode ter na constituição de reservas orçamentárias (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015; Derfuss, 2012; Yuen, 2004). Isso ocorre porque a incerteza torna as previsões mais difíceis de serem estimadas, portanto, dificulta a definição de metas orçamentárias (Hartmann, 2000), o que pode intensificar a criação de reservas orçamentárias (Derfuss, 2012). Dessa maneira, a incerteza parece induzir a propensão dos gestores constituírem reservas para servir como um meio de proteção contra essas incertezas percebidas (Cyert & March, 1963; Onsi, 1973; Yuen, 2004).

Nouri (1994) considera que a tendência para que os gestores constituam reservas orçamentárias está relacionada à sua necessidade de controlar os recursos, bem como para atender às suas próprias aspirações e lidar com as incertezas que envolvem suas atividades na organização. Dunk e Nouri (1998) argumentam que em um ambiente operacional com alta incerteza, é mais complexo distinguir erros de previsão orçamentária da constituição deliberada de reservas, o que poderia motivar a criação de reservas em ambientes incertos.

Govindarajan (1986) verificou o impacto da participação no processo orçamentário nas atitudes e motivações orçamentárias e no desempenho gerencial. Os resultados indicam que os gestores dos centros de responsabilidade percebem que em situações de alta incerteza, uma maior participação orçamentária contribui para o aumento do desempenho, entretanto, em situações de baixa incerteza, a participação orçamentária limita o desempenho. O autor argumenta que, em situações de maior incerteza, níveis mais altos de participação reduziram a propensão dos gestores a estabelecer reservas, isso porque, os gestores não sentiriam a necessidade de criar reservas em resposta às incertezas (Govindarajan, 1986).

Esse resultado, em parte, pode ser explicado pela percepção do indivíduo de que sua participação não é legítima ou necessária no processo orçamentário, sob baixos níveis de incerteza ambiental (Govindarajan, 1986). Assim, em um contexto de baixa incerteza ambiental, o gestor não vê necessidade de constituir reservas orçamentárias. No entanto, suas explicações para o resultado são baseadas na área de comportamento organizacional, especificamente na motivação intrínseca.

Todavia, a reserva orçamentária pode ser útil e desejada pelos membros de uma organização, como um “amortecedor” de recursos frente aos efeitos da incerteza (Cyert & March, 1963). Mangaliso (1995), por exemplo, mostrou como processos participativos e descentralizados aumentam a utilidade estratégica da informação nos níveis de gerência intermediária, particularmente em ambientes de alta incerteza. Young (1985) evidenciou que a reserva orçamentária está positivamente associada a uma medida de aversão ao risco, portanto, construir reservas orçamentárias pode ser uma resposta dos gestores às incertezas percebidas.

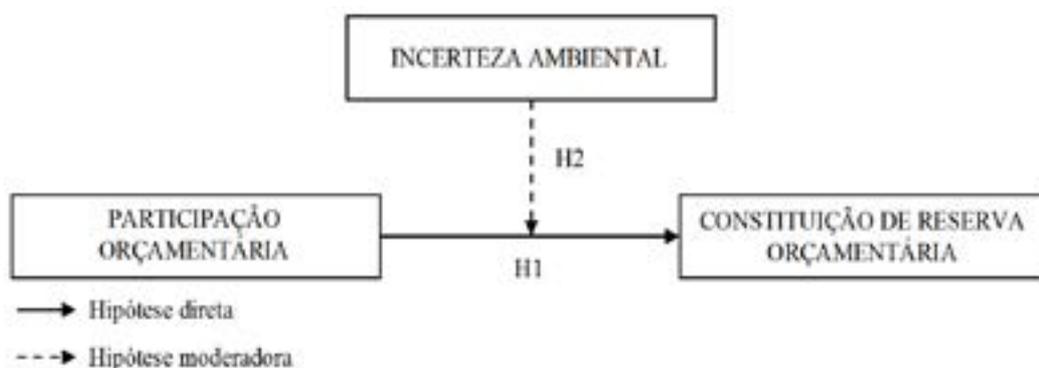
Assim, com base na literatura, a segunda hipótese de pesquisa é formulada:

H2: A incerteza do ambiente externo modera a relação entre a participação orçamentária e a constituição de reservas orçamentárias, no sentido de que essa relação é mais forte para níveis mais altos de incerteza ambiental.

Nesta hipótese, espera-se que, em um ambiente externo de alta incerteza, o gestor que participa do processo orçamentário tenda a constituir mais reservas orçamentárias. No entanto, em um ambiente externo de baixa incerteza, dado que o risco associado à imprevisibilidade é baixa, espera-se que o efeito da participação orçamentária na constituição de reservas seja mais fraco. Isso ocorre porque a incerteza do ambiente externo pode induzir a propensão dos gestores a constituir reservas orçamentárias; no entanto, a reserva orçamentária pode não levar a metas mais fáceis de serem atingidas, uma vez que a alta incerteza do ambiente externo pode dificultar a realização das metas mesmo com reservas (Derfuss, 2012).

A seguir, apresenta-se o modelo teórico da pesquisa na Figura 1, com destaque para as hipóteses estabelecidas.

Figura 1. Modelo teórico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi realizada uma pesquisa empírica, com abordagem quantitativa, através de um questionário. A população deste estudo, assim como outros, estava limitada a gestores de nível intermediário das mais diversas áreas funcionais, conforme estudos anteriores (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015; Brownell & McInnes, 1986; Buzzi et al., 2014; Davila & Wouters, 2005; Mucci, Frezatti & Dieng, 2016). Segundo Mucci et al. (2016), trata-se de gestores que estão abaixo do nível da diretoria da organização, levando a diferentes níveis de influência e participação orçamentária.

A pesquisa compreendeu diversos gestores cujos perfis profissionais estavam ativos na rede social LinkedIn®. Esses profissionais receberam um link de acesso ao questionário elaborado por meio da ferramenta Microsoft Forms®. A busca e o envio das solicitações de conexão ocorreram entre o período de 16 de agosto a 7 de setembro de 2018, o envio dos questionários para coleta dos dados, compreendeu este período de contato até dia 25 de outubro de 2018.

Para localizar os respondentes, os profissionais foram procurados considerando o cargo atual na empresa em que atuam, pelo uso dos termos: "gerente financeiro", "gerente de controladoria", "gerente de custos", "gerente de orçamento", "gerente de produção" e "gerente administrativo". As solicitações de conexões, assim como o envio do link do questionário eletrônico, ocorreram apenas em perfis profissionais que apresentavam as características consideradas ideias para o estudo. Deste modo, destacam-se as limitações de validade externa no estudo em termos de delimitação da população pesquisada e de generalização dos resultados da pesquisa.

Do total de 986 questionários enviados, 143 (100,00%) retornaram respondidos, ou seja, uma taxa de resposta de 14,50%. Deste total, somente 111 (77,62%) foram considerados válidos. Essa redução no número de questionários válidos considerou os seguintes critérios: (i) foram excluídos os respondentes cuja empresa não utiliza o orçamento (16); (ii) assim como os respondentes cujo cargo respondido no questionário não atende ao desejado na pesquisa, ou seja, cargos de nível hierárquico inferior como auxiliares e analistas (14); e, finalmente, (iii) os questionários respondidos incompletamente (2).

Para verificar a forma de participação dos gestores dessas organizações no processo de elaboração do orçamento e o nível de propensão dos participantes constituírem reservas orçamentárias, foram utilizados os construtos desenvolvidos por Onsi (1973). Para identificar a incerteza do ambiente externo (incerteza ambiental) foram utilizadas as questões propostas por Krus, Speklé e Widener (2016).

Complementarmente, para avaliar o nível de robustez do processo de planejamento orçamentário da organização em que esses gestores atuam, foram utilizadas três questões adaptadas de Frezatti (2009). As questões, bem como o conceito constitutivo das variáveis, são resumidas e apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1. Construto da pesquisa

Sub-variável	Escala	Descrição da questão
Variável dependente		
Variável constitutiva: Verifica o nível de propensão dos gestores que participam da elaboração do orçamento de constituírem reservas orçamentárias (Onsi, 1973).		
Reserva orçamentária	RO_1	Escala likert de 5 pontos: (1) Discordo totalmente (5) Concordo totalmente
	RO_2	
	RO_3	
	RO_4	
Variável independente		
Variável constitutiva: Identifica a forma de participação dos gestores dessas organizações no processo de elaboração do orçamento (Onsi, 1973).		
Participação orçamentária	PO_1	Escala likert de 5 pontos: (1) Discordo totalmente (5) Concordo totalmente
	PO_2	
	PO_3	
	PO_4	
Variável constitutiva: Avalia como os gestores percebem os riscos e as incertezas externas envolvidos nas tomadas de decisão da organização (Kruis et al., 2016).		
Incerteza ambiental	INC_1	Escala likert de 5 pontos: (1) Discordo totalmente (5) Concordo totalmente
	INC_2	
	INC_3	
Variáveis de controle		
SET	Identifica o ramo de atividade econômica principal da organização.	
AG	Identifica o cargo ou função que o respondente ocupa na organização na qual trabalha.	
TO	Mensura o tempo de atuação do respondente na organização na qual trabalha.	
REM	Identifica se a organização na qual o respondente atua atribui a sua renda alguma remuneração variável baseada em metas orçamentárias.	
Modelo (2): Construto da pesquisa para o modelo de robustez		
Variável constitutiva: Averigua o nível de robustez do processo de planejamento orçamentário da organização na qual estes gestores estão atuando (Frezatti, 2009).		
Robustez do processo orçamentário	ROB_1	Variável Dummy (1) Sim (0) Não
	ROB_2	
	ROB_3	

Fonte: Elaborado pelos autores com base na revisão de literatura.

Em seguida, os dados foram tabulados em uma planilha do Microsoft Excel® e analisados no software estatístico SPSS® versão 13. Inicialmente, a análise foi realizada por meio da estatística descritiva com cálculo de frequência, delimitando a existência ou não dos elementos da reserva orçamentária. Em seguida, para a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), foi utilizado o software Smart-PLS® 3.0. A MEE é uma técnica de análise multivariada, que proporciona aos pesquisados uma análise sistemática por meio da simultaneidade das relações estabelecidas entre múltiplos construtos (Bido & Silva, 2019; Hair Jr, Hult, Ringle & Sarstedt, 2013).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, destacam-se as estatísticas descritivas da amostra, com a intenção de caracterizar os participantes do estudo, bem como a avaliação do modelo de mensuração, a avaliação do modelo estrutural e, finalmente, a discussão e análise dos resultados apresentados.

4.1 Estatística descritiva

Na Tabela 2, nos painéis A1 e A2, são apresentadas estatísticas descritivas para entender as características dos respondentes, o que pode ajudar a compreender a amostra do presente estudo.

Tabela 2. Caracterização dos respondentes

Variáveis	n	%	Mín.	Máx.	Média	Mediana	σ	
Painel A1: Estatística descritiva para caracterização dos respondentes								
Feminino	Idade	15	13,51	30	50	40	38	7,26
Masculino		96	86,49	29	67	42	41	8,02
Tempo na organização	111	100	1	33	7	4	6,63	
Tempo no(a) cargo/função			1	30	7	5	6,95	
Painel A2: Informações complementares para caracterização dos respondentes								
Variáveis	n		%					
Formação	Ensino Superior Incompleto	2	1,80					
	Ensino Superior Completo	15	13,51					
	Especialização	79	71,17					
	Mestrado	13	11,71					
	Doutorado	2	1,80					
Área da formação	Administração	38	34,23					
	Ciências Contábeis	45	40,54					
	Ciências Econômicas	10	9,01					
	Engenharia	12	10,81					
	Outras áreas	6	5,41					
Atividade Econômica Principal	Comercial	20	18,02					
	Industrial	45	40,54					
	Prestação de Serviços	46	41,44					
Cargo/Função	Gerente Financeiro	22	19,82					
	Gerente de Controladoria	34	30,63					
	Gerente de Custos	9	8,11					
	Gerente de Orçamento	6	5,41					
	Gerente de Produção	3	2,70					
	Demais gerentes	37	33,33					
Remuneração variável baseada no orçamento		68	61,26 *					

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: σ : Desvio padrão. *: Em relação ao total de questionários considerados válidos.

Verifica-se por meio dos resultados apresentados na Tabela 2, com base nos painéis A1 e A2, que 86,49% da amostra é composta por gestores do sexo masculino, sendo apenas 13,51% do sexo feminino, com idade média para ambos os sexos de 40 anos. Destaca-se que, em relação ao tempo desses gestores na organização, bem como ao tempo em que esses respondentes desempenham um cargo/função com participação ativa no processo orçamentário da empresa, que o tempo mínimo na organização, quanto

no(a) cargo/função é de 1 ano e a máxima é de 33 e 30 anos, respectivamente. Em termos de média, o tempo de organização e no(a) cargo/função é de 7 anos para ambos os casos.

Na grande maioria, esses gestores possuem como grau de instrução máximo, o título de especialização, representando 71,17% da amostra, sendo as principais áreas de formação em Ciências Contábeis e Administração, respectivamente. Quanto às características organizacionais em que esses gestores atuam, 41,44% trabalham em empresas nas quais a principal atividade econômica está focada na prestação de serviços e 40,54% em organizações cuja finalidade é a transformação da matéria-prima em produtos comercializáveis. Do total de 111 questionários válidos, 68 respondentes (61,26%) afirmaram ter remuneração variável com base no orçamento, nesse sentido, a literatura sugere que uma forte ênfase nas metas orçamentárias pode ser um dos motivadores para os gestores constituírem reservas orçamentárias (Hopwood, 1972; Merchant, 1985; Otley, 1978).

Posteriormente, a Tabela 3, nos painéis A1 e A2, apresenta as estatísticas descritivas para a compreensão das variáveis do estudo.

Tabela 3. Estatística descritiva das variáveis do estudo

Variáveis		n	%	Mín.	Máx.	Média	Mediana	σ
Painel A1: Estatística descritiva das variáveis do estudo								
Reserva orçamentária	RO_1	111	100	1	5	1,95	2	1,09
	RO_2			1	5	2,08	2	1,27
	RO_3			1	5	1,82	1	1,22
	RO_4			1	5	1,74	1	1,01
Participação orçamentária	PO_1	111	100	1	5	4,20	4	0,98
	PO_2			1	5	4,37	5	0,88
	PO_3			1	5	3,64	4	0,97
	PO_4			1	5	2,38	2	1,22
Incerteza ambiental	INC_1	111	100	2	5	4,11	4	0,86
	INC_2			2	5	3,95	4	0,93
	INC_3			1	5	3,03	3	1,15
Painel A2: Estatística descritiva da variável para o teste de robustez								
Variáveis		n		%				
Robustez do processo orçamentário	ROB_1		110		99,10 *			
	ROB_1 e ROB_2		99		89,19 *			
	ROB_1, ROB_2 e ROB_3		89		80,18 *			

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: σ: Desvio padrão. *: Em relação ao total de questionários considerados válidos.

A Tabela 3 apresenta a estatística descritiva das variáveis do estudo, bem como da variável para o teste de robustez dos resultados. Observa-se que todas as variáveis do painel A1 apresentaram valores mínimos de 1 e máximos de 5, o que sugere que houve diferença na percepção e resposta dos indivíduos para cada uma das variáveis analisadas. Verifica-se, por meio dos resultados das estatísticas descritivas, uma alta percepção de envolvimento, por parte dos respondentes, no processo orçamentário das organizações pesquisadas.

Destaca-se que as variáveis referentes a incerteza ambiental (INC_1 e INC_2) apresentaram pontuação mínima de 2 e máximo de 5, sinalizando que os gestores consideram que os fatores externos influenciam frequente e substancialmente o desempenho organizacional, bem como que a organização precisa reagir frequentemente às pressões externas do ambiente.

Tratando-se dos resultados apresentados no painel A2, 99,10% das organizações do estudo elaboram seus orçamentos considerando premissas como inflação, juros, variações salariais e de insumos. Complementarmente, outros 89,19% elaboram seus orçamentos considerando as premissas mencionadas acima e, adicionalmente, desenvolvem planos operacionais e, 80,18% consideram os itens anteriores e projetam suas demonstrações financeiras. Nesse sentido, considerou-se, para o propósito de análise adicional deste estudo, um processo orçamentário robusto, os questionários válidos que apresentaram afirmação positiva para o conjunto destas três variáveis, com base em (Frezatti, 2009).

4.2 Avaliação do modelo de mensuração

A avaliação do modelo de mensuração abrange variáveis latentes reflexivas (Hair Jr et al., 2013). A avaliação envolve a consistência interna, a validade convergente e discriminante para os construtos de participação orçamentária, incerteza ambiental e reserva orçamentária. Inicialmente, para a análise convergente, foram analisadas as cargas fatoriais dos indicadores e suas respectivas variáveis latentes, bem como a análise da Variância Média Extraída (AVE) (parâmetro superior a 0,5). Em relação à consistência interna, analisamos o coeficiente de confiabilidade cujo valor deve ser superior a 0,7. Em relação à análise discriminante, analisamos as cargas cruzadas, bem como o critério de Fornell e Larcker (Fornell & Larcker, 1981), cujos resultados são apresentados respectivamente nas Tabelas 4 e 5.

Tabela 4. Correlação entre as variáveis latentes

Variáveis latentes	1	2	3	4	5
1. Reserva orçamentária	0,751				
2. Incerteza ambiental	0,088	0,744			
3. Participação orçamentária	0,277	0,013	1,000		
4. Moderação	0,186	-0,119	0,006	1,000	
5. Remuneração variável	0,002	0,067	0,065	-0,128	1,000
Confiabilidade Composta	0,833	0,783	1	1	1
Variância Média Extraída	0,564	0,554	1	1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se pelos resultados apresentados que, após o ajuste do modelo, sua validade convergente é confirmada, uma vez que todos os parâmetros da AVE foram superiores que 0,5, conforme recomendado por Fornell e Larcker (1981) e Hair Jr et al. (2013). Adicionalmente, verifica-se que os construtos apresentaram consistência interna, com valores de confiabilidade composta maiores que 0,7, ou seja, cada variável apresenta maior poder explicativo em seu próprio construto.

Tabela 5. Cargas cruzadas dos indicadores das variáveis latentes

Questões	Reserva orçamentária	Incerteza ambiental	Participação orçamentária
RO_1	0,872	0,067	0,204
RO_2	0,514	0,062	0,138
RO_3	0,733	0,173	0,198
RO_4	0,832	0,007	0,266
INC_1	0,087	0,889	0,039
INC_2	0,042	0,746	0,095
INC_3	0,054	0,560	-0,105
PO_4	0,277	0,013	1,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Ressalta-se que para o ajuste do modelo estrutural foram necessários a exclusão de 3 das 4 variáveis do construto de participação orçamentária, restando apenas a variável PO_4 para os testes de hipóteses. Dessa forma, considerando que a voz dos gestores no processo orçamentário é um elemento fundamental da participação orçamentária sugere-se que o construto de participação orçamentária (traduzido em apenas um indicador) atende aos objetivos da presente pesquisa (Milani, 1975; Merchant, 1985; Onsi, 1973). Em outras palavras, essa variável retrata o nível de interesse com o qual o gestor usa sua participação orçamentária para atender a seus interesses particulares durante o processo orçamentário, ou seja, até que ponto seus interesses são considerados no processo de planejamento orçamentário.

4.3 Avaliação do modelo estrutural e análise dos resultados

Uma vez validado o modelo de mensuração, iniciamos a avaliação do modelo estrutural. A validação do modelo estrutural envolve as seguintes etapas (Hair Jr. et al., 2013): (i) análise da presença de multicolinearidade a partir do VIF (Variance Inflation Factor); (ii) análise dos caminhos estruturais e de sua respectiva significância estatística, através do procedimento de bootstrapping (5.000 sub-amostras, nível de confiança corrigido de viés e teste bicaudal); (iii) análise do coeficiente de determinação, por meio do R²; e, por último, (iv) análise do tamanho do efeito (f²).

Hair Jr. et al. (2013) sugerem três procedimentos para inserir a moderação no modelo estrutural, sendo: "product indicator approach", "two-step approach", e "orthogonal approach". Apresentamos os resultados do modelo de moderação baseado na abordagem ortogonal, que é recomendada para minimizar o erro de estimação e maximizar a previsão (Hair Jr. et al., 2013). A abordagem ortogonal utiliza os resíduos-padrão como indicadores para o termo de interação (Hair Jr. et al., 2013).

Os resultados do modelo estrutural são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6. Modelo estrutural

Variáveis latentes	Controles			Modelo							
	β	T Statistics	P-value	f ²	R ² aj	β	T Statistics	P-value	f ²	R ² aj	VIF
PO -> RO						0,238	2,279	0,023	0,063	0,153	1,137
INC -> RO						0,105	0,841	0,401	0,014		1,021
MOD -> RO						0,226	2,220	0,026	0,075		1,043
Controles											
REM -> RO	0,048	0,462	0,644	0,003	0,068	0,055	0,600	0,549	0,004		1,057
SET -> RO	-0,136	1,043	0,297	0,019		-0,140	1,141	0,254	0,022		1,109
TO -> RO	-0,008	0,077	0,939	0,000		0,032	0,353	0,724	0,001		1,098
AG -> RO	-0,259	3,096	0,002	0,068		-0,151	1,619	0,105	0,025		1,168

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: PO: Participação orçamentária; RO: Reserva orçamentária; INC: Incerteza ambiental; MOD: Moderação; REM: Remuneração variável; SET: Setor de atividade econômica; TO: Tempo de organização; AG: Área do gestor.

Nota 1. Utilizamos o critério sugerido por Cohen (1988) para avaliar o tamanho do efeito: (i) tamanho do efeito pequeno (f² = 0.02); tamanho do efeito médio (f² = 0.15); tamanho do efeito alto (f² = 0.35). Já para a análise da moderação, Hair et al. (2013) sugere a utilização dos seguintes parâmetros: tamanho do efeito pequeno (f² = 0.005); tamanho do efeito médio (f² = 0.01); tamanho do efeito alto (f² = 0.025).

Verifica-se, por meio dos resultados apresentados na Tabela 6, que a participação orçamentária está positiva e significativamente associada à constituição de reservas orçamentárias (β=0,238, P-value=0,023). Este resultado revela que a participação orçamentária influencia positivamente a constituição de reservas orçamentárias, apoiando nossa primeira hipótese. Isso implica que a participação dos gestores durante

o processo de elaboração do orçamento fornece um ambiente propício para a criação das reservas orçamentárias.

Esse resultado está alinhado com os achados de outros estudos desenvolvidos sobre o tema, que procuraram avaliar a relação entre participação orçamentária e reserva orçamentária (Beuren & Wienhage, 2013; Buzzi et al., 2014; Dunk & Perera, 1997; Lowe & Shaw, 1968; Lukka, 1988). Contudo, embora exista uma influência direta da participação orçamentária na constituição de reservas, observa-se um efeito de tamanho médio. Esse resultado indica que o efeito da participação orçamentária pode não se materializar de maneira direta, mas a partir de outras variáveis.

Infere-se que, para esses gestores, a participação no processo orçamentário propicia um ambiente adequado para a constituição de reservas, o que corrobora com os achados de outras pesquisas que argumentam que os gerentes aproveitam sua participação no processo orçamentário para constituir reservas (Dunk & Perera, 1997; Schiff & Lewin, 1970; Siallagan, Rohman & Januarti, 2017). Portanto, ao terem participação no processo orçamentário, os gestores podem engajar-se em comportamentos oportunistas, estabelecendo metas orçamentárias mais flexíveis, nas quais consideram possíveis de serem alcançadas (Schiff & Lewin, 1970).

Lukka (1998) sugere que um alto grau de participação oferece aos gestores, oportunidade de participar diretamente da criação de reservas orçamentárias, indicando que os gestores influenciam suas previsões orçamentárias para proteger seus próprios interesses, como indivíduos econômicos racionais (Lowe & Shaw, 1968). Entretanto, embora a evidência sugira que a participação orçamentária proporciona oportunidades e razões para que os gestores constituam reservas orçamentárias, a incerteza ambiental pode ressaltar a utilidade da reserva para absorver e/ou minimizar situações de risco e de impactos de tais incertezas (Dunk & Nouri, 1998) e lidar com a falta de previsibilidade do ambiente (Merchant, 1985).

A análise do efeito moderador revela que a incerteza do ambiente externo modera a relação entre participação orçamentária e a constituição de reserva orçamentária, associando-se positiva e significativamente ($\beta=0,226$, $P\text{-value}=0,026$). Isso indica que, com maior incerteza do ambiente externo, maior participação orçamentária tende a aumentar a criação de reservas orçamentárias. Esse resultado suporta nossa segunda hipótese, de que uma maior participação orçamentária aumenta a propensão dos gestores a constituírem reservas orçamentárias em condições de alta incerteza do ambiente externo.

Do ponto de vista do mecanismo “estabilizador” proporcionado pela reserva orçamentária em ambientes incertos, os gestores, que pretendem se proteger das incertezas, procuram constituir reservas para facilitar a consecução das metas orçamentárias (Anthony & Govindarajan, 2002). Além disso, de acordo com Davila e Wouters (2005), diante da incerteza e quando múltiplos objetivos organizacionais são importantes, a reserva orçamentária pode permitir que os gestores permaneçam focados em vários objetivos simultaneamente.

Os resultados empíricos indicam que a incerteza do ambiente externo não é determinante na constituição de reservas, mas é um fator condicionante que amplia o efeito da participação do gestor sobre a criação de reservas. Desta forma, na Figura 2 apresenta-se a representação gráfica do efeito moderador da incerteza ambiental na relação entre a participação orçamentária e a constituição de reserva orçamentária. A linha tracejada representa a relação entre a participação e a reserva orçamentária quando a incerteza ambiental tem valores altos (1 desvio padrão acima da média). A linha contínua representa a relação entre a participação e a reserva orçamentária quando a incerteza ambiental tem valores baixos (1 desvio padrão abaixo da média).

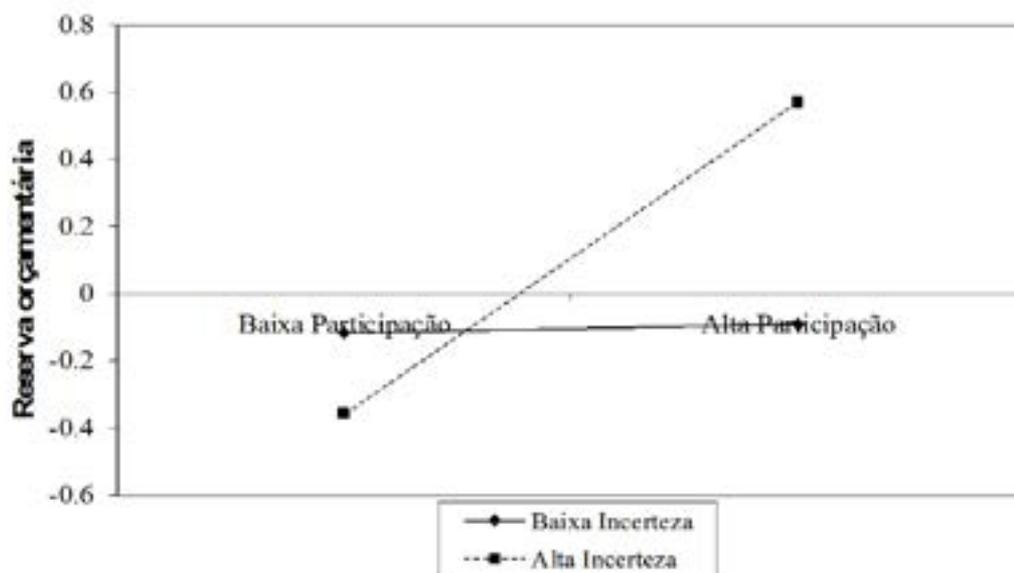


Figura 2. Efeito moderador da incerteza ambiental na relação entre participação e reserva orçamentária

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota 1. A Figura 2 foi gerada pela planilha “two-way interactions – standardized” de Dawson (2014), a partir dos coeficientes estruturais apresentados na Tabela 6, com base em Bido e Silva (2019).

Pode ser visto na Figura 2, que em um ambiente externo de alta incerteza e alta participação orçamentária, esses gestores podem sentir-se mais pressionados devido às incertezas e aproveitar a participação no planejamento orçamentário para constituir reservas. Tais reservas, nesse sentido, podem servir como uma “almofada” para que os gestores possam solucionar problemas e conflitos ou facilitar a busca de seus objetivos organizacionais diante de ambientes incertos (Bourgeois, 1981; Frezatti, Beck & Silva, 2013), além de em face das incertezas, optarem por metas que não prejudiquem seus objetivos pessoais (Lowe & Shaw, 1968).

Desta forma, em um ambiente externo de alta incerteza, quando os gestores têm participação orçamentária, eles tendem a constituir níveis mais altos de reservas orçamentárias. Em um contexto de baixa incerteza, no entanto, não há grande diferença entre o efeito da participação do gestor e a constituição de reserva orçamentária. Segundo Frezatti et al. (2010), a constituição de reservas pode ser uma solução efetiva diante de incertezas ambientais, além de evitar desvios orçamentários desfavoráveis, todavia, deve haver uma decisão em termos do nível de rigidez (ou flexibilidade) que se deseja no processo orçamentário organizacional.

Esse achado é consistente com a literatura que sugere que os gestores tendem a desenvolver reservas orçamentárias em um contexto em que possuem pouco controle sobre os resultados, para que possam ter certa margem de ação para eventos inesperados (Dunk, 1993; Merchant, 1985; Onsi, 1973). Diferentemente das evidências encontradas por Govindarajan (1986), nosso resultado indica que, em condições de alta incerteza do ambiente externo, a propensão de gestores constituírem reservas orçamentárias é potencializada.

Além disso, pelas variáveis de controle, percebe-se que a área em que o gestor trabalha exerce influência negativa e significativamente na constituição de reservas orçamentárias ($\beta = -0,259$, $P\text{-value} = 0,002$). Nesse sentido, os gestores da área de finanças, controladoria e custos são menos propensos a criar reser-

vas orçamentárias por participarem do processo de elaboração do orçamento de forma mais efetiva do que outros gestores. Quanto às demais variáveis de controle (por exemplo, existência de remuneração variável vinculada ao orçamento), não foi identificada nenhuma associação estatisticamente significativa com a reserva orçamentária.

4.4 Análise adicional dos resultados

Como análise adicional/complementar, verificou-se se a robustez do processo orçamentário afeta a forma como os gestores constituem reservas orçamentárias. Para isto, o modelo proposto foi utilizado apenas com questionários nos quais os respondentes afirmaram que o processo orçamentário da organização atendeu aos requisitos de “sofisticação” do planejamento orçamentário, conforme apontado por Frezatti (2009): (i) considera premissas tais como inflação, juros, variações salariais e de insumos para montagem do orçamento; (ii) são desenvolvidos planos operacionais, como o de marketing, operações, recursos humanos e de Investimentos e (iii) projetam as demonstrações financeiras, como a Demonstração de Resultados, Balanço Patrimonial e/ou a Demonstração de Fluxo de Caixa.

Diante disto, o modelo foi testado com 89 questionários válidos. Os resultados deste modelo estão alinhados com as evidências apresentadas anteriormente, com diferenças em termos do tamanho do efeito. Em particular, os resultados após a aplicação dos critérios de robustez sustentam um efeito mais fraco da participação orçamentária sobre a constituição de reservas ($f^2=0,043$), bem como um efeito mais forte da variável moderadora ($f^2=0,137$), ou seja, respectivamente um tamanho de efeito pequeno e médio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa, em consonância com estudos anteriores (Beuren & Wienhage, 2013; Buzzi et al., 2014; Dunk, 1993; Dunk & Perera, 1997; Lowe & Shaw, 1968; Lukka, 1988; Schiff & Lewin, 1970; Young, 1985) indicam que a participação orçamentária está positivamente relacionada à criação de reservas orçamentárias. Além disso, os resultados sugerem que a incerteza do ambiente externo desempenha um papel moderador nessa relação, no sentido de que, num ambiente externo de alta incerteza, a participação orçamentária leva a um aumento na constituição de reservas orçamentárias. Por outro lado, num ambiente externo de baixa incerteza, aparentemente não há diferença no nível com o qual a participação orçamentária está associada à criação de reservas.

Esse artigo traz insights aos gestores de orçamento que trabalham em empresas. Esse artigo traz insights aos gestores de orçamento que trabalham em empresas. Primeiro, sugere que os controllers/gestores orçamentários que desejam ter um nível mais baixo de reservas, mas que operam num ambiente externo de alta incerteza, devem monitorar a participação dos gestores no processo orçamentário. Por outro lado, em um ambiente externo de baixa incerteza, há pouca diferença entre um nível maior ou menor de participação na constituição de reservas, ou seja, nesse cenário, outros determinantes da reserva orçamentária podem ser mais expressivos, como a existência, por exemplo, de sistema de incentivos (remuneração variável baseada nas metas orçamentárias).

As limitações do estudo concentram-se nos limites de escopo, na não aleatoriedade da amostra e na maneira de envio dos questionários aos respondentes. Destaca-se que a metodologia proposta neste estudo permitiu a consecução do objetivo da pesquisa, porém novos estudos requerem maior profundidade de coleta de dados que capturem o nível de participação orçamentária, bem como as diferentes

dimensões da incerteza que podem impactar no nível de constituição de reservas orçamentárias, tais como: (i) turbulência das mudanças que interferiram na natureza do negócio; (ii) complexidade em termos dos requisitos do cliente e as estratégias dos concorrentes e (iii) hostilidade relacionada à concorrência, recursos e oportunidades estratégicas (Bedford & Malmi, 2015).

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras expandam as suas amostras para grupos maiores de organizações, gestores e níveis hierárquicos. Além disto, sugere-se que pesquisas investiguem outros determinantes da criação de reservas orçamentárias, como remuneração e fatores comportamentais e cognitivos individuais. Complementarmente, recomenda-se que estudos futuros considerem outras bases teóricas e instrumentos de pesquisa, incluindo mais fatores de contexto e de objetivos dos gestores, visto que tais variáveis podem ter apresentado efeitos nas relações investigadas.

REFERÊNCIAS

Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 24(3), 189-204. DOI: 10.1016/S0361-3682(98)00059-2

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2002). *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo (SP): Editora Atlas.

Baerdemaeker, J., & Bruggeman, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research*, 29, 1–12. DOI: 10.1016/j.mar.2015.06.002

Baiman, S., & Lewis, B. L. (1989). An experiment testing the behavioral equivalence of strategically equivalent employment contracts. *Journal of Accounting Research*, 1-20. DOI: 10.2307/2491204

Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2-26. DOI: 10.1016/j.mar.2015.04.002

Beuren, I. M., & Wienhage, P. (2013). Folga organizacional no processo de gestão do orçamento: um estudo no SENAC de Santa Catarina. *Revista Eletrônica de Administração*, 19(2), 274-300. DOI: 10.1590/S1413-23112013000200001

Bido, D., & Silva, D. da. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536. DOI: 10.13058/raep.2019.v20n2.1545

Bourgeois, L. J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management review*, 6(1), 29-39. DOI: 10.2307/257138

Brownell, P., & Dunk, A. S. (1991). Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and budget emphasis: some methodological issues and empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 16(8), 693-703. DOI: 10.1016/0361-3682(91)90020-F

Brownell, P., & McInnes, M. (1986). Budgetary participation, motivation, and managerial performance. *Accounting Review*, 587-600.

Buzzi, D. M., Santos, V. dos, Beuren, I. M., & Faveri, D. B. (2014). Relação da folga orçamentária com participação e ênfase no orçamento e assimetria da informação. *Revista Universo Contábil*, 10(1), 06-27. DOI: 10.4270/ruc.2014101

Chapman, C. S. (1997). Reflections on a contingent view of accounting. *Accounting, organizations and society*, 22(2), 189-205. DOI: 10.1016/S0361-3682(97)00001-9

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168. DOI: 10.1016/S0361-3682(01)00027-7

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Davila, T., & Wouters, M. (2005). Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, organizations and society*, 30(7-8), 587-608. DOI: 10.1016/j.aos.2004.07.002

Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of business and psychology*, 29(1), 1-19. [planilhas disponíveis em: <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>] DOI: 10.1007/s10869-013-9308-7

Derfuss, K. (2012). Budget Slack: Some Meta-Analytic Evidence. In 8th Conference on New Directions in Management Accounting.

Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *Accounting review*, 400-410.

Dunk, A. S., & Nouri, H. (1998). Antecedents of budgetary slack: A literature review and synthesis. *Journal of Accounting Literature*, 17, 72-96.

Dunk, A. S., & Perera, H. (1997). The incidence of budgetary slack: a field study exploration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(5), 649-664. DOI: 10.1108/09513579710367935

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. DOI: 10.2307/3151312

Frezatti, F. (2009). *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. São Paulo: Atlas.

Frezatti, F., Beck, F., & da Silva, J. O. (2013). Percepções sobre a criação de reservas orçamentárias em processo orçamentário participativo. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 7(4). DOI: 10.17524/repec.v7i4.972

Frezatti, F., Relvas, T. R. S., Junqueira, E., Nascimento, A. R. D., & Oyadomari, J. C. (2010). Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 3(2), 190-216.

Govindarajan, V. (1986). Impact of participation in the budgetary process on managerial attitudes and performance: Universalistic and contingency perspectives. *Decision Sciences*, 17(4), 496-516. DOI: 10.1111/j.1540-5915.1986.tb00240.x

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications (CA).

Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of management accounting research*, 15(1), 95-116. DOI: 10.2139/ssrn.410544

Hartmann, F. G. (2000). The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 451-482. DOI: 10.1016/S0361-3682(98)00036-1

Hopwood, A. G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of accounting research*, 156-182. DOI: 10.2307/2489870

Hornigren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2011). *Cost Accounting - A Managerial Emphasis* (14th ed.). Pearson Prentice Hall.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. DOI: 10.1016/0304-405X(76)90026-X

Kruis, A. M., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2016). The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, 32, 27-44. DOI: 10.1016/j.mar.2015.12.002

Lavarda, C. E. F., & Fank, O. L. (2014). Relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e do risco na criação da folga orçamentária. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 12(1), 81-110.

Leavins, J. R., Omer, K., & Vilutis, A. (1995). A comparative study of alternative indicators of budgetary slack. *Managerial Finance*, 21(3), 52-67. DOI: 10.1108/eb018506

Lowe, E. A., & Shaw, R. W. (1968). An analysis of managerial biasing: evidence from a company's budgeting process. *Journal of Management Studies*, 5(3), 304-315. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1968.tb00990.x

Lukka, K. (1988). Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 281-301. DOI: 10.1016/0361-3682(88)90005-0

Mangaliso, M. P. (1995). The strategic usefulness of management information as perceived by middle managers. *Journal of Management*, 21(2), 231-250. DOI: 10.1177/014920639502100204

Merchant, K. A. (1985). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 10(2), 201-210. DOI: 10.1016/0361-3682(85)90016-9

Milani, K. (1975). The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review*, 50(2), 274-284. DOI: 10.2307/244709

Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283-304. DOI: 10.1590/1982-7849rac2016140121

Nouri, H. (1994). Using organizational commitment and job involvement to predict budgetary slack: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 19(3), 289-295. DOI: 10.1016/0361-3682(94)90036-1

Onsi, M. (1973). Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The Accounting Review*, 48(3), 535-548.

Otley, D. T. (1978). Budget use and managerial performance. *Journal of accounting research*, 122-149. DOI: 10.2307/2490414

Otley, D. T. & Berry, A. J. (1980). Control, organization and accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 5, 231-244. DOI: 10.1007/978-1-4899-7138-8_2

Schiff, M., & Lewin, A. Y. (1970). The impact of people on budgets. *The Accounting Review*, 45(2), 259-268.

Shields, M. D., Deng, F. J., & Kato, Y. (2000). The design and effects of control systems: tests of direct-and indirect-effects models. *Accounting, Organizations and Society*, 25(2), 185-202. DOI: 10.1016/S0361-3682(99)00041-0

Siallagan, H., Rohman, A., & Januarti, I. (2017). The Dimensions of Organizational Commitment Moderates the Relationship between Budget Participation and Budgetary Slack and Its Effects on Performance. *International Journal of Economic Research*, 14, 103–114.

Simons, R., Dávila, A., & Kaplan, R. S. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Sponem, S., & Lambert, C. (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research*, 30, 47-61. DOI: 10.1016/j.mar.2015.11.003

Sprinkle, G. B. (2003). Perspectives on experimental research in managerial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 287-318. DOI: 10.1016/S0361-3682(01)00058-7

Van der Stede, W. A. (2000). The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 609-622. DOI: 10.1016/S0361-3682(99)00058-6

Young, S. M. (1985). Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of accounting research*, 829-842. DOI: 10.2307/2490840

Yuen, D. C. (2004). Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack. *Managerial Auditing Journal*, 19(4), 517-532. DOI: 10.1108/02686900410530529