



Controle Orçamentário Habilitante e o Gerenciamento de Resultados Contábeis

MICHELI APARECIDA LUNARDI

Universidade Regional de Blumenau-FURB

ROBERTO CARLOS KLANN

Universidade Regional de Blumenau-FURB

Resumo

Os sistemas de controles gerenciais podem ser classificados como habilitantes ou coercitivos. O primeiro se destina a apoiar o empregado, ao invés de controlá-lo, e permite a inovação em meio a contingências que possam prejudicar o alcance de metas da organização. Este estudo foca no controle orçamentário habilitante (COH) e sua relação com a prática do gerenciamento de resultados contábeis (GR). Quanto ao método, a pesquisa envolveu uma survey para a avaliação do controle orçamentário habilitante, seguida de uma pesquisa do tipo *archival*, para a identificação da prática de gerenciamento de resultados. A amostra foi composta por 110 respondentes das empresas brasileiras listadas na B3 S/A – Brasil, Bolsa e Balcão (B3). Para a análise dos dados, utilizou-se métodos estatísticos como: estatística descritiva, correlação de Pearson e regressão quantílica. Os resultados apontaram que o controle orçamentário habilitante tende a aumentar as práticas de gerenciamento de resultados, tanto por *accruals* como por atividades reais, no entanto, apenas quando os níveis de gerenciamento são baixos. Conclui-se, de maneira geral, que a configuração orçamentária influencia a qualidade das informações contábeis, aumentando a assimetria informacional entre agente e principal. Os resultados oferecem suporte para que investidores, analistas, auditores e demais usuários das demonstrações contábeis tenham um olhar diferenciado para empresas que possuem sistemas de controles habilitantes, visto que este impacta na qualidade das informações contábeis. Os achados do estudo também contribuem para a literatura emergente, que busca explorar os vínculos entre os sistemas de controles instituídos pelas organizações e os seus efeitos nos relatórios financeiros externos.

Palavras-chave: Controle Orçamentário Habilitante. Gerenciamento de Resultados. Remuneração dos Executivos.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

1 INTRODUÇÃO

Na prática contábil, os gerentes possuem alguma flexibilidade nas normas para escolher os procedimentos contábeis (Kothari, 2001). Essa flexibilidade faz com que tenham alguma liberdade para gerenciar os lucros reportados (Kothari, 2001), comportamento denominado de gerenciamento de resultados (GR) (Dechow, Sloan & Sweeney, 1995). O GR ocorre devido a diversos incentivos, como oportunismo dos agentes, nível de endividamento, custos políticos, motivações do mercado de capitais, entre outros.

No âmbito do oportunismo dos gestores (agentes), o estabelecimento de um sistema de controle tem sido visto como um mecanismo importante para garantir relatórios financeiros de alta qualidade (Hartmann & Maas, 2011). Um dos mecanismos do sistema de controle gerencial utilizado pelas organizações é o orçamento (Mouritsen, 1996; Arnold & Artz, 2019). Em muitas organizações, os orçamentos são usados simultaneamente para funções orientadas ao planejamento, como previsão de atividades operacionais, e funções orientadas à avaliação de desempenho (Ahrens & Chapman, 2004; Ho, 2018; Arnold & Artz, 2019). Além disso, são usados pela gerência como um meio de coordenar e comunicar prioridades (Libby & Lindsay, 2010). O orçamento tem sido usado para facilitar o compromisso dos gerentes com as metas organizacionais, planejamento e alocação de recursos (Arnold & Artz, 2019).

Adler e Borys (1996) propõem que os sistemas de controle são separados em aspectos positivos e negativos da burocracia, com base em dois tipos de formalização: habilitante e coercitivo. A formalização habilitante proposta por Adler e Borys (1996) propõe regras e sistemas de controles projetados para facilitar a estrutura, refinar e conduzir seus processos de trabalho, sem implicações hierárquicas necessárias. Segundo Beuren e Santos (2019), são normas e sistemas destinados a apoiar, em vez de controlar o empregado. De maneira geral, os controles habilitantes permitem a inovação em meio a contingências, eventos inesperados e obstáculos que possam impedir as metas, os objetivos e a produtividade da organização (Free, 2007).

Neste estudo, configura-se o Controle Orçamentário Habilitante (COH) a partir da percepção dos controllers, com base no modelo de Chapman e Kihn (2009). O foco recai sobre o orçamento como mecanismo de controle gerencial. O COH facilita a discussão e a implementação de planos de ação, ajudando os gerentes a melhorarem o tempo de suas decisões, levando-os a melhores práticas de gestão. A partir disso, entende-se que o COH gera maior lucratividade para a empresa (Chapman & Kihn, 2009), maior compartilhamento de informação e maior facilidade para que as metas orçamentárias sejam atingidas, o que implicaria na menor necessidade, por parte dos gestores, de recorrer a práticas de GR, mesmo que tenham incentivos para tal.

Por outro lado, a formalização habilitante proposta por Adler e Borys (1996) propõe regras e sistemas de controles projetados para facilitar a estrutura, refinar e conduzir seus processos de trabalho, sem implicações hierárquicas necessárias. Segundo Beuren e Santos (2019), são normas e sistemas destinados a apoiar, em vez de controlar o empregado. Desta maneira, as informações obtidas pelo sistema do controle gerencial habitante podem melhorar o conhecimento dos funcionários e gestores e, dessa forma, permitir que eles façam julgamentos organizacionalmente desejáveis. Nesse sentido, é possível supor que esta configuração do orçamento pode apoiar práticas de GR, ao invés de inibi-las.

Pesquisadores da contabilidade gerencial examinaram os efeitos do uso de sistemas de controles tradicionais como ferramentas de implementação de estratégias organizacionais (Su, Baird & Schoch, 2017; Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018). Eles têm procurado entender o orçamento como controle gerencial que impacta na visão oportunista dos gestores (Merchant, 1990; Merchant & Rockness, 1994; Kaplan, McElroy, Ravenscroft, & Shrader, 2007; Langevin & Mendoza, 2013; Osma, Gomez-Conde & Lopez-Valeiras, in press). De maneira



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

geral, os resultados dos estudos demonstram que o orçamento flexível contribui para que metas sejam atingidas e, conseqüentemente, que a propensão ao GR seja minimizada.

A incipiência de artigos sobre o orçamento em sua configuração habilitante, bem como as práticas oportunistas de gestores ao tomar decisões sobre números contábeis também estão relacionadas à falta de dados publicamente disponíveis (Osma et al., in press). No entanto, abordar essa temática é salutar, porque os contadores gerenciais interagem regularmente com a alta gerência e têm uma influência significativa sobre os gerentes (Endenich & Trapp, 2020). Desta maneira, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: Qual a relação entre o controle orçamentário habilitante e as práticas de gerenciamento de resultados contábeis?

Embora as pesquisas sobre orçamento tenham avançado, ao expressar a compreensão de suas conseqüências para as organizações, ainda existem preocupações significativas que necessitam de resolução. Tais preocupações são oriundas das pesquisas prévias, que não aprofundaram sobre qual configuração do orçamento minimiza a visão oportunista dos gestores.

Este estudo contribui com a literatura de várias maneiras. Primeiro, sobre orçamento e o papel do controller no cenário brasileiro, ao demonstrar como uma configuração de práticas orçamentárias, na percepção dos controllers, se relaciona com práticas contábeis e decisões operacionais adotadas pelas empresas, influenciando a qualidade da informação contábil. Esse exame é importante porque esclarece como os sistemas de controle moldam os relatórios financeiros e, conseqüentemente, têm conseqüências organizacionais.

Segundo, este estudo procura contribuir para a integração entre a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira. No Brasil, existem poucos estudos que analisam um problema de pesquisa a partir da junção dessas duas áreas, portanto, este trabalho contribui para a literatura emergente em avaliar a relação entre os sistemas de controles gerenciais e os relatórios financeiros para usuários externos.

Ainda, como contribuição prática, a relevância da investigação está atrelada à produção de resultados que são do interesse de gestores, ao se demonstrar que controles internos instituídos pela empresa, neste caso o orçamento, podem ser um elemento relacionado ao GR para o alcance de metas organizacionais. Acionistas minoritários e investidores potenciais podem requerer informações adicionais sobre o sistema de controle orçamentário adotado pela empresa, se mais habilitante ou coercitivo, e solicitar ajustes para reduzir o risco de expropriação por parte de gestores ou controladores.

2 ANTECEDENTES E HIPÓTESES DE PESQUISA

O estabelecimento de um sistema de controle tem sido visto como um mecanismo importante para garantir relatórios financeiros de alta qualidade. No que tange ao controle gerencial na perspectiva do orçamento, de maneira geral, observa-se que para cumprir as metas orçamentárias, as empresas recorrem ao gerenciamento de resultados (Chapman & Steenburgh, 2011). Pesquisas empíricas têm demonstrado que a configuração dos sistemas de controle gerencial pressiona os gerentes a atingirem as metas organizacionais, o que pode induzi-los a comportamentos oportunistas (Merchant, 1989; Merchant, 1990; Merchant & Rockness, 1994; Osma et al., in press). Por outro lado, Langevin e Mendoza (2013) e Osma et al. (in press) evidenciaram que o design de um sistema de controle reduz a propensão a comportamentos de GR.

Na perspectiva do sistema de controle gerencial, Adler e Borys (1996) identificaram quatro características que distinguem abordagens coercitivas e habilitantes: reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade. Ao aplicar esses quatro recursos



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

aos sistemas de controle gerencial como subsistemas burocráticos das organizações, Ahrens e Chapman (2004) desenvolveram a noção de habilitar sistemas de controle.

O sistema habilitante foi projetado para permitir que os funcionários lidem com mais eficiência com contingências inevitáveis. Representa a lógica da usabilidade, que visa aprimorar as capacidades, habilidades e inteligência dos usuários. Um sistema de controle habilitante permite que os funcionários busquem objetivos de eficiência e flexibilidade simultaneamente (Chapman & Kihn, 2009; O'Grady, 2019). Desse modo, em empresas com controle gerencial habilitante, o controle orçamentário seria elaborado e gerenciado com maior eficiência, fazendo com que as metas fossem mais facilmente atingidas. Merchant (1990) e Merchant e Rockness (1994) constataram que gerentes de uma empresa gerenciam os lucros quando as metas orçamentárias não são atingidas.

Endenich e Trapp (2020) demonstraram que em um ambiente em que os orçamentos são coercitivos, visto a baixa transparência interna, transparência global e reparo, a assimetria informacional pode ocorrer. Para Clor-Proell, Kaplan e Proell (2014), em ambientes em que a assimetria está presente, o gerenciamento de resultados tem maior probabilidade de ocorrer.

Para Chapman e Kihn (2009), quando o controle orçamentário apresenta a característica transparência global e interna, o orçamento impacta na compreensão das atividades e incentiva a interação entre os indivíduos. Quando o subordinado possui maior conhecimento sobre suas metas, participando efetivamente do processo orçamentário, tende a menor prática do gerenciamento de resultados contábeis (Langevin & Mendoza, 2013). Com base no exposto, é plausível supor que empresas com COH seriam menos propensas ao GR.

Por outro lado, Chapman e Kihn (2009) e Henttu-Aho (2016) destacam que características do COH, como a transparência interna e global, contribuem para que níveis da organização desenvolvam novas competências e tenham diferentes informações, possuindo uma visão da totalidade do controle, fazendo com que tenham informações mais relevantes sobre a organização. Assim, na configuração do orçamento como habilitante, o controller possui um conjunto maior de informações organizacionais, o que pode implicar na maior prática do GR.

Osma et al. (in press) destacam que por meio do uso interativo do orçamento, que proporciona maior transparência interna e global, os gerentes se envolvem na detecção de novas ideias e na mobilização de recursos em torno delas, desencadeando um fluxo de decisões estrategicamente orientadas, como: quais ideias devem ser perseguidas, quais projetos devem ser mantidos, que mudanças devem ser feitas ou se deve continuar a busca de uma ideia. Assim, o diálogo e os debates associados ao uso interativo criam um ambiente que incentiva os membros da empresa a discutir e avaliar a obtenção de parâmetros de referência, desafiando dados, suposições e planos de ação subjacentes, resultando em maiores práticas de GR.

Com base nos estudos supracitados, é possível sustentar que o controle orçamentário habilitante tanto pode mitigar como incentivar práticas de gerenciamento de resultados. No primeiro caso, sua maior flexibilidade leva o gestor a alterar o orçamento ao invés de utilizar *accruals* ou decisões operacionais para atingir metas de lucro. Na segunda situação, o maior compartilhamento de informações dentro da gestão, proporcionado por um sistema de COH, pode facilitar o uso de *accruals* ou determinar quais decisões operacionais devem ser tomadas para o alcance da meta. Dessa forma, elaborou-se a hipótese de pesquisa que norteia o presente estudo, sem considerar um sinal para a relação esperada entre COH e GR:

H1: O controle orçamentário habilitante está relacionado ao gerenciamento de resultados por *accruals* discricionários e por atividades reais.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Dessa maneira, a relação testada na hipótese levantada neste estudo contribui para um melhor entendimento sobre quais procedimentos gerenciais levam a maior qualidade da informação contábil. Hemmer e Labro (2008) e Osma et al. (in press) identificaram uma relação entre as propriedades de um relatório financeiro e as dos sistemas de controle. A capacidade de um sistema de controle fornecer informação útil é uma determinante chave das propriedades informacionais dos relatórios da contabilidade.

No entanto, existem poucas evidências disponíveis para avaliar tais afirmações. Dessa maneira, as relações testadas oferecem ampla oportunidade para identificar como os controles gerenciais impactam na qualidade da informação contábil. Neste estudo, tais elementos são avaliados como COH e as práticas do gerenciamento de resultados contábeis por *accruals* e por atividades reais.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

3.1 População e Amostra

A população e a amostra da pesquisa foram formadas a partir de dois procedimentos: *survey e archival*. Inicialmente, realizou-se a pesquisa *archival*, destinada a analisar a realização de práticas de GR pelas empresas. A composição da população de pesquisa foi definida considerando as empresas de capital aberto listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3), entre os anos de 2015 a 2019. As informações necessárias para estimar o Gerenciamento de Resultados por meio de *accruals* (ou *Accruals Earnings Management – AEM*) e o Gerenciamento de Resultados por Atividades Reais (ou *Real Earnings Management – REM*), bem como as variáveis de controle, foram obtidas na base de dados *Refinitiv Eikon*. Foram necessários ajustes em relação às empresas que compuseram a amostra, devido à falta de dados, conforme a Tabela 1.

No Painel B, percebe-se que as empresas com a maior quantidade de informações disponíveis estão inseridas no setor de consumo discricionário em todos os anos analisados. O segundo setor consiste nas indústrias, seguido pelo setor de utilidade pública. De maneira geral, percebe-se que em todos os anos avaliados essa distribuição por setor permanece estável.

Após as exclusões, a amostra utilizada nos modelos que visam os testes empíricos totalizou 267 empresas em 2015, 268 em 2016, 272 em 2017, 274 no ano de 2018 e 273 empresas em 2019. Tais empresas apresentaram valores disponíveis para o cálculo do AEM e do REM.

Em seguida, confrontou-se as empresas que mantinham os valores para o cálculo do AEM e REM em todos os anos para, posteriormente, realizar o envio do questionário. Identificou-se que 248 empresas se mantiveram constantes nos anos analisados (2015 a 2019). Então, uma *survey* foi realizada com essas 248 empresas, para que os dados sobre AEM e REM pudessem ser interligados com os dados sobre o COH, obtidos por meio da *survey*. Os respondentes foram os *controllers* responsáveis pelo processo orçamentário das 248 empresas com informações disponíveis para o AEM e REM.

Optou-se por utilizar o *controller* por este assumir diferentes posturas em diferentes empresas e possuir excelência nas informações geradas nas organizações (Siqueira & Soltelinho, 2001). A literatura considera que os *controllers* possuem uma influência significativa nos aspectos que impactam na prática do GR. Eles são os detentores dos processos corporativos-chave, como elaboração de relatórios orçamentários e gerenciais, além de projetar e executar os processos corporativos financeiros e não financeiros nos sistemas de informação (Burns & Baldvinsdottir, 2005; Eendenich & Trapp, 2020).

Após a identificação dos *controllers* das empresas com informações disponíveis, enviou-se inicialmente um convite pela rede de negócios *LinkedIn* a 823 profissionais ali

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

cadastrados. Após o aceite do convite, realizou-se o envio do questionário, o que ocorreu no período de fevereiro a maio de 2020.

Tabela 1 - Composição das empresas para o AEM e REM e composição por setor

Painel A: Composição					
Empresas	2015	2016	2017	2018	2019
(+) Listadas na B3	480	480	480	480	480
(-) Setor Financeiro e Outros	66	66	66	68	71
(=) Subtotal	414	414	414	412	409
(-) Empresas sem dados para:	145	144	140	138	136
(-) receitas de vendas	126	126	126	126	126
(-) imobilizado	11	9	8	8	8
(-) lucro líquido	2	2	0	0	0
(-) contas a receber	1	1	1	0	0
(-) fluxo de caixa operacional	0	0	0	0	0
(-) ativo total	0	0	0	0	0
(-) despesas discricionárias	0	1	1	1	0
(-) custos de produção	5	5	4	3	2
(=) Total	267	268	272	274	273
Painel B: Composição por setor					
Setor	2015	2016	2017	2018	2019
Consumo Básico	13	13	15	12	13
Consumo Discricionário	72	71	73	75	70
Cuidados de Saúde	11	12	11	11	20
Energia	10	11	11	12	12
Imóveis e Locação	17	18	16	16	19
Industrial	51	50	53	55	46
Materiais	35	35	33	35	31
Serviços de Comunicação	12	12	12	11	9
Serviços de Utilidade Pública	41	41	41	42	46
Tecnologia da Informação	5	5	7	5	7
(=) Total	267	268	272	274	273
Painel C: Principal segmento de atuação e porte das empresas					
Atividade Econômica Principal	Freq. Absoluta		Freq. Relativa		
Consumo Básico	13		11,82		
Consumo Discricionário	21		19,09		
Consumo não cíclico	15		13,63		
Cuidados de Saúde	3		2,72		
Energia	6		5,46		
Imóveis e Locação	18		16,36		
Industrial	14		12,74		
Materiais	15		13,63		
Serviços de Comunicação	2		1,82		
Tecnologia da Informação	3		2,73		
Totais	110		100,00%		

Fonte: Dados da pesquisa.

Após o envio dos convites, obteve-se o retorno de 657 profissionais de controladoria (*controller*, gerentes de controladoria, analistas de controladoria e assistente de controladoria) das 248 empresas com informações de AEM e REM. Em algumas empresas, mais de um

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

profissional respondeu a pesquisa. Nesses casos, optou-se pela exclusão do respondente com menor experiência na organização. Assim, a amostra final do estudo foi composta por 110 questionários válidos relativos a 110 empresas diferentes, o que representa uma taxa de resposta de 16,74% (em relação ao total de questionários enviados). Essa porcentagem está dentro da faixa de 5 a 20% geralmente relatada em estudos anteriores (Osma et al., in press (17,80%); Abernethy, Bouwens & Kroos, 2017 (4,8%); Grabner & Speckbacher, 2016 (7,3%); Widener, 2007 (12,5%)). Além disso, vale destacar que em relação ao número de empresas (248), a amostra analisada (110) representa 44% do total de empresas com dados disponíveis.

No Painel C são descritas as principais atividades econômicas realizadas pelas empresas em que os *controllers* participantes deste estudo trabalham. Percebe-se que as empresas que compõem a amostra analisada estão divididas em dez setores. Nota-se uma distribuição até certo ponto homogênea entre os setores, variando de 11% a 16% em cinco setores, enquanto outros quatro apresentam uma representatividade um pouco menor, de 1,8% a 5,5%. Apenas o setor de Consumo Discricionário apresentou percentual ligeiramente superior, em torno de 19%. Mas, de qualquer forma, não há setores que apresentam forte predominância na amostra, o que poderia, inclusive, enviesar os resultados.

3.2 Mensuração das variáveis

3.2.1 Controle Orçamentário Habilitante

Inicialmente elaborou-se um constructo para o orçamento habilitante, o qual foi adaptado nesta pesquisa, a partir do estudo de Chapman e Kihn (2009). Esse constructo representa uma das medidas mais utilizadas na literatura de contabilidade para avaliar o controle habilitante, como nos estudos desenvolvidos por Burney, Radtke e Widener (2016), Gong e Subramaniam (2018) e Hummel, Pfaff e Bisig (2019).

O instrumento possui 14 perguntas que são divididas em quatro sub-categorias: reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade. Os participantes da pesquisa indicam sua concordância em uma escala de sete pontos (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente), com declarações que refletem o reparo, a transparência interna, a transparência global e a flexibilidade. Para refletir o construto teórico do COH, foi realizada a Análise de Componentes Principais com rotação oblíqua (Oblimin) das medidas observadas (reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade), permitindo que os construtos sejam inter-relacionados livremente (Gerbing & Anderson, 1988). Assim, criou-se um fator, classificado de COH, conforme proposto por Chapman e Kihn (2009).

Na aplicação do questionário se utilizou o teste do viés de não resposta para verificar se houve distorção na amostra. Para isso, testou-se os contrastes entre as respostas de dois grupos (os primeiros e últimos respondentes) (Wählberg & Poom, 2015). Assim, aplicou-se o teste de médias e comparou-se as respostas das assertivas entre os primeiros 25% dos respondentes, com os últimos 25%. Os resultados não apresentaram diferenças significativas ($p > 0,05$), o que indica a inexistência de viés de não resposta.

3.2.2 Gerenciamento de Resultados por *Accruals*

Inicialmente foram estimados os *accruals* totais com base nas contas do Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado e dos Fluxos de Caixa, conforme modelo de Dechow e Dichev (2002).

O modelo utilizado para estimar o AEM foi o de Kothari, Leone e Wasley (2005), que é uma ampliação do modelo de Jones Modificado (Dechow, Sloan & Sweeney, 1995). Este modelo insere a rentabilidade sobre o ativo (ROA) como uma variável explicativa para os *accruals* totais, partindo do pressuposto de que os *accruals* totais poderiam ser influenciados

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

pela rentabilidade da empresa, e não somente pela manipulação dos resultados. O modelo econométrico proposto pelos autores é observado na Equação 1.

(Equação 1)

$$ACC_{it} = \alpha + \beta_1 \left(\frac{1}{AT_{it-1}} \right) + \beta_2 (\Delta Rec_{it} - \Delta CR_{it}) + \beta_3 (IMOB_{it}) + \beta_4 (ROA_{it-1}) + \varepsilon_{it}$$

Em que:

ACC_{it} = *accruals* totais, obtidos pelo modelo de Dechow e Dichev (2002);

AT_{it} = ativos totais da empresa i no período $t-1$;

ΔRec_{it} = variação das receitas líquidas, escalonado pelo A_{t-1} ;

ΔCR_{it} = variação das contas a receber, escalonado pelo A_{t-1} ;

$IMOB_{it}$ = ativo imobilizado bruto, escalonado pelo A_{t-1} ;

ROA_{it} = rentabilidade sobre o ativo (divisão do lucro operacional líquido pelo ativo total), escalonado pelo A_{t-1} ;

ε_{it} = erro da regressão (*proxy* para o GR por *accruals* discricionários);

$\alpha, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ = coeficientes estimados da regressão.

O valor do resíduo gerado pelo modelo de Kothari, Leone e Wasley (2005) representa a medida de GR. A operacionalização desse modelo foi realizada por setor e ano.

3.2.3 Gerenciamento de Resultados por Atividades Reais

O REM foi estimado com base no modelo de Roychowdhury (2006), que contempla três atividades reais: fluxo de caixa operacional (aponta evidências sugerindo descontos nos preços para aumentar temporariamente as vendas); custo de produção (relacionado à superprodução, indica menor custo de mercadorias vendidas); e despesas discricionárias (redução das despesas discricionárias com a finalidade de melhorar as margens reportadas). O GR por atividades reais mediante o Nível Anormal de Custos de Produção (NACP) é mostrado na Equação 2.

(Equação 2)

$$\frac{CP_{it}}{AT_{it-1}} = \alpha_0 + \alpha_1 \left(\frac{1}{AT_{it-1}} \right) + \beta_1 \left(\frac{V_{it}}{AT_{it-1}} \right) + \beta_2 \left(\frac{\Delta V_{it}}{AT_{it-1}} \right) + \beta_3 \left(\frac{\Delta V_{it-1}}{AT_{it-1}} \right) + \varepsilon_{it}$$

Em que:

CP_{it} = custos de produção no período t , obtido pelo somatório do CMV e da variação do estoque;

AT_{it-1} = total de ativos no final do período $t-1$;

V_{it} = vendas durante o período t ;

ΔV_{it} = variação da receita com vendas do ano t em relação ao ano $t-1$;

ΔV_{it-1} = variação da receita com vendas do ano $t-1$ em relação ao ano $t-2$;

$\alpha_0, \alpha_1, \beta_1$ e β_2 : coeficientes estimados da regressão;

ε_{it} = erro da regressão (*proxy* para o GR por meio do NACP).

Em seguida, o GR por atividades reais estimado pelo Nível Anormal de Despesas Discricionárias (NADD) é demonstrado na Equação 3.

(Equação 3)

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

$$\frac{DD_{it}}{AT_{it-1}} = \alpha_0 + \alpha_1 \left(\frac{1}{AT_{it-1}} \right) + \beta_1 \left(\frac{V_{it}}{AT_{it-1}} \right) + \varepsilon_{it}$$

Em que:

DD_{it} = despesas discricionárias no período t , obtido pelo somatório das despesas com propagandas, com P&D, com vendas, gerais e administrativas;

ε_{it} = erro da regressão (*proxy* para o GR por meio do NADD).

A próxima *proxy* para o GR por atividades reais é estimada pelo Nível Anormal do Fluxo de Caixa (NAFCO), conforme apresentado na Equação 4.

$$\frac{FCO_{it}}{AT_{it-1}} = \alpha_0 + \alpha_1 \left(\frac{1}{AT_{it-1}} \right) + \beta_1 \left(\frac{V_{it}}{AT_{it-1}} \right) + \beta_2 \left(\frac{\Delta V_{it}}{AT_{it-1}} \right) + \varepsilon_{it}$$

(Equação 4)

Em que:

FCO_{it} = fluxo de caixa operacional da empresa i no período t dividido pelo ativo total em $t-1$.

Por fim, para operacionalização do REM foi utilizada uma medida agregada, conforme proposto por Cohen e Zarowin (2010), demonstrada na Equação 5.

$$REM = ((NADD_{it} + NAFCO_{it}) * (-1)) + (NACP_{it})$$

(Equação 5)

No modelo de Cohen e Zarowin (2010) realiza-se a soma dos fluxos de caixa anormais (NAFCO) e das despesas discricionárias anormais (NADD), ambos multiplicados por -1. Em seguida, agrega-se o resultado aos custos de produção anormal (NACP).

3.3 Mensuração dos Incentivos ao Gerenciamento de Resultados

Os incentivos que os gestores possuem para realizar as escolhas contábeis oportunisticamente foram amplamente estudados (Watts & Zimmerman, 1990; Martinez, 2001; Marques, Amaral, Souza, Santos, & Belo, 2017). Estes incentivos são divididos em diferentes grupos; como motivações de mercado, motivações contratuais, motivações governamentais, motivação em remuneração, entre outros.

No entanto, neste estudo focou-se como incentivo a remuneração dos executivos, em virtude do foco de análise ser o COH. Apesar das escolhas contábeis decorrerem do exercício do julgamento na aplicação das normas de contabilidade, o interesse do gestor em afetar positivamente o resultado do exercício é um dos motivos de sua ocorrência (Fields, Lys & Vincent, 2001). O Quadro 1 apresenta operacionalização da variável de incentivo.

Quadro 1 - Constructo da variável de incentivo

Variável	Operacionalização	Autores
REMU	Valor da remuneração variável dividida pela remuneração total na empresa i , no ano fiscal t	Assenso-Okofu et al., (2020)

Fonte: Elaborado pela autora.

De maneira geral, como os gestores tendem a buscar maximizar seu bem-estar, existe o potencial de gerenciamento de resultados com essa finalidade. Desta maneira, a remuneração variável dos executivos foi considerada como uma motivação para a prática do GR.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

3.4 Modelo Empírico

Para analisar a relação entre o COH e o GR, estabeleceu-se a operacionalização e análise da Equação 6, por meio do software STATA, pela regressão quantílica.

(Equação 6)

$$GR_i = \beta_0 + \beta_1 COH_i + \beta_2 \sum VC_i + \sum Setor_fe + \varepsilon_i$$

Em que:

GR = Gerenciamento de Resultados da empresa *i*;

COH_{*i*} = Controle Orçamentário Habilitante da empresa *i*;

VC = Variáveis de Controle da empresa *i*.

Como o COH foi capturado a partir de um questionário aplicado em um momento específico (primeiro semestre de 2020), optou-se por regredir o COH somente com o GR do ano de 2019, ou seja, do período mais recente em relação à aplicação do questionário. Embora a literatura sustente que a configuração do controle orçamentário não é algo volátil, que muda o tempo todo (Leone & Rock, 2002; Kaplan et al., 2007; Arnold & Artz, 2019), optou-se por não inserir na análise principal, os dados sobre GR de anos anteriores. Essa análise foi realizada mais adiante, apenas como testes adicionais.

Em seguida, a pesquisa buscou analisar o efeito moderador do COH na relação entre o incentivo e o GR. Nesta etapa, estabeleceu-se a operacionalização e análise da Equação 7 (software STATA), pelo modelo de regressão quantílica.

(Equação 7)

$$GR_i = \beta_0 + \beta_1 IN_i + \beta_2 COH_i + \beta_3 IN_i * COH_i + \beta_4 VC_i + \sum Setor_fe + \varepsilon_i$$

IN = Incentivo ao gerenciamento de resultados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise Principal

No que se refere à idade dos *controllers* respondentes da pesquisa, percebe-se que a média da idade é de 39,32 anos. Além disso, os *controllers* deste estudo possuem, em média, seis anos de atuação na empresa analisada.

A análise fatorial do constructo de COH revelou para o teste de confiabilidade (Alfa de Cronbach) um valor de 0,818, atingindo o critério mínimo estabelecido. Em relação às variáveis relacionadas ao constructo do controle orçamentário habilitante, todas alcançaram respostas mínimas e máximas na escala utilizada, o que indica um grau de discordância (1) ou concordância (7) total em relação a estes questionamentos realizados no estudo.

Desse modo, no contexto orçamentário pela percepção dos *controllers*, respondentes desta pesquisa, reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade são altamente percebidas nas suas organizações. Isso indica que existe uma compreensão do funcionamento dos processos locais, além disso, os *controllers* possuem entendimento de onde e como os processos locais se encaixam na organização como um todo.

Para a realização da ACP, inicialmente, fez-se a análise da correlação de *Pearson* (eixo inferior) e *Spearman* (eixo superior), pois para utilizar a ACP é necessário que haja correlação entre as variáveis (Field, 2009; Lattin, Carroll & Green, 2011). A Tabela 2

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

apresenta a correlação entre os blocos (reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade), formando o fator da configuração orçamentária habilitante.

Os resultados da Tabela 2 confirmam o que demonstra a literatura sobre a configuração orçamentária habilitante, uma vez os princípios do COH são correlacionados e, portanto, compartilham características semelhantes.

Tabela 2 - Matriz de correlação de Pearson e Spearman para o COH

Configuração do OH.	RE	TI	TG	FL
RE	1,0000	0,1289	0,1067	0,2446**
TI	0,1256	1,0000	0,7009***	0,1894**
TG	0,1064	0,7070***	1,0000	0,3273***
FL	0,2322**	0,0861	0,2463**	1,000

Nota: *** Significativo ao nível de 1%; ** Significativo ao nível de 5%; *Significativo ao nível de 10%; OH: Orçamento Habilitante; RE: Reparo; TI: Transparência Interna; TG: Transparência Global; FL: Flexibilidade.
Fonte: Dados da pesquisa.

Visto a correlação elevada entre os princípios do controle orçamentário habilitante, a Análise dos Componentes Principais (ACP) foi executada para criar uma variável chamada de Controle Orçamentário Habilitante (COH). Na ACP a estatística KMO apresentou valor de 0,7955. Para Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2005), valores de KMO abaixo de 0,50 são considerados inaceitáveis, entre 0,50 e 0,69, aceitáveis, e acima de 0,70 são considerados desejáveis.

O Teste de Esfericidade de Bartlett, empregado para testar a hipótese nula de que os itens na matriz de correlação não estão correlacionados, confirmou a validade da aplicação da análise fatorial a um conjunto de variáveis. Os resultados apresentaram-se significativos para rejeitar a hipótese nula e indicar que há uma relação forte entre os itens (Qui-quadrado igual a 659,56 e nível de significância igual a 0,000), além de legitimar o fato de a análise fatorial da escala poder ser considerada apropriada.

Na Tabela 3 (Painel A) estão expostos os valores de média, desvio padrão, mediana e dos percentis 25 e 75 das variáveis analisadas no estudo. No Painel B apresenta-se a frequência para as variáveis dicotômicas. Por fim, no Painel C relata a diferença de médias pelo Teste de *Mann-Whitney (dados não normais) para o controle orçamentário habilitante (COH) para os percentis 25 e 75*.

O AEM foi operacionalizado pelos seus valores originais, possui valores negativos, os quais mostram semelhanças com Dechow, Sloan e Sweeney (1995) e Cohen, Dey e Lys, (2008). O modelo de REM apresentou média positiva (0,0331) e desvio padrão (0,0299). A mediana apresentou valor positivo (0,0905). De maneira, geral, os resultados indicam que as empresas da amostra apresentam tendência para práticas oportunistas de REM, resultados encontrados também por Góis (2017) e Baú Dal Magro (2017).

Na Tabela 3 apresenta-se a média da ACP da variável COH, a qual apresenta o valor de 0,1241 e desvio padrão de 0,5052. No Painel C constata-se que existe diferença significativa entre as médias dos percentis 25 e 75 para o COH, indicando que há variações nas escalas indicadas pelos respondentes.

No que se refere à variável Tamanho (TAM), foi definida pelo ativo total de cada empresa, no entanto, o valor do ativo total foi transformado no logaritmo natural (ln). Os resultados para o tamanho apontam que as empresas analisadas no estudo possuem baixo desvio padrão, médias semelhantes aos percentis 25, mediana e percentis 75.

A alavancagem (ALA), que representa a relação entre capital de terceiros e capital próprio, demonstrou média de 4,3118, com elevada dispersão (41,8049), o que evidencia nas

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

empresas analisadas o maior emprego do capital de terceiros em relação ao capital próprio, conforme percebido em estudos anteriores como Avelar et al. (2019).

Quanto ao crescimento das vendas (CV), as empresas da amostra são consideradas em crescimento (crescimento médio das vendas de 0,0800). Contudo, observa-se um elevado desvio padrão para essa variável, bem como uma quantidade de empresas que apresentaram queda em suas vendas de um ano ao outro, representado pelo valor negativo do percentil 25.

Em relação às variáveis dicotômicas (Painel B), observa-se que cerca de 63% das empresas são auditadas por empresa *Big Four* (BF). Portanto, presume-se que a amostra teria menor facilidade para a realização do AEM, em face do maior monitoramento proporcionado pelas BF, conforme apresentado por Francis e Wang (2008) e Cohen, Dey e Lys (2008).

Tabela 3 - Estatística descritiva das variáveis

Painel A: Variáveis Contínuas					
Variáveis	Média	Desvio Padrão	Percentil 25%	Mediana	Percentil 75%
AEM _I	-0,0110	0,0733	-0,0440	-0,0133	0,0187
AEM_ABS _I	0,0357	0,0482	0,0095	0,0275	0,0494
REM _I	0,0331	0,0299	-0,0082	0,0905	0,0558
COH _I	0,1241	0,5052	-0,1803	0,1086	0,4911
REMU _I	0,1680	0,4681	0	0,0179	0,1492
TAM _I	22,3081	2,7527	21,2211	22,3978	23,7911
ALA _I	4,3118	41,8049	0,6717	1,2893	2,6760
CV _I	0,0800	0,3812	-0,0500	0,0471	0,1348

Painel B: Variáveis Dicotômicas			
Variáveis	Categoria	Observação	Frequência (%)
BF _I	1	41	37,27
	0	69	62,72

PAINEL C: COH MENSURADO PELA ACP POR PERCENTIL								
Variável	Percentil 25			Percentil 75			Teste De Mann-Whitney	
	Média	D.P.	Mediana	Média	D.P.	Mediana	T	Sig.
COH _I	-0,3841	0,2523	0,2835	0,6254	0,8926	0,4055	6,36	0,0000

Legenda: AEM: GR por *accruals*; AEM_ABS_I: AEM em valores absolutos; REM_I: GR por atividades reais; REMU_I: Remuneração dos executivos; TAM_I: Tamanho; BF_I: *Big Four*; ALA_I: Alavancagem; CV_I: Crescimento das vendas. D.P.: Desvio Padrão. Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 4 mostra as correlações de *Pearson* entre as variáveis utilizadas na regressão para o teste da hipótese de pesquisa. No que se refere ao REM, não se identifica correlações significativas com os modelos de AEM, o que é plausível ser um indício de que este tipo de gerenciamento não é utilizado nem como complemento, nem como substituição ao GR por *accruals*, o que é semelhante ao estudo de Cohen, Dey e Lys (2008).

Tabela 4 – Matriz de correlação de *Pearson* geral

V.	AEM	REM	COH	REMU	TAM	ALA	CV
AEM	1,00						
REM	-0,04	1,00					
COH	-0,11	-0,10	1,00				
REMU	0,02	0,04	-0,06	1,00			
TAM	0,01	0,05	0,17*	0,17	1,00		
ALA	0,07	-0,02	0,00	0,02	0,02	1,00	
CV	-0,22*	0,02	-0,01	-0,07	-0,08	-0,10	1,00

Nota: * Significativo entre 1% a 5%. AEM: GR por *accruals*. REM: GR por atividades reais. COH: Configuração habilitante (realizada pela ACP). REMU: Remuneração dos executivos. TAM: Tamanho; ALA: Alavancagem. CV: Crescimento das vendas. Fonte: Dados da pesquisa.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

O GR por *accruals*, não apresentaram correlação com a configuração orçamentária habilitante (COH). O mesmo foi observado para o GR por atividades reais. Contudo, tal resultado deve ser encarado com parcimônia, em razão de outros elementos que podem interagir nessa relação, como o incentivo da remuneração do gestor, bem como variáveis de controle. Os resultados também demonstram que o COH está positivamente correlacionada com o tamanho da empresa (TAM) (0,17). Tais evidências demonstram que empresas maiores tendem a utilizar COH.

Em seguida, realizou a regressão quantílica para analisar o efeito do controle orçamentário habilitante (COH) no AEM e no REM em diferentes quintis (10, 25, 50, 75, 90). Os achados são expostos na Tabela 5.

Tabela 5 - Regressão para o COH e GR em diferentes quantis

Painel: Dependente: AEM										
Var.	Q10		Q25		Q50		Q75		Q90	
	Coef.	Tes. t	Coef.	Tes. t	Coef.	Tes. t	Coef.	Tes. t	Coef.	Tes. t
Cons.	-0,085	-0,81	0,007	0,19	0,015	0,68	0,026	0,57	0,012	0,13
COH _i	0,034**	2,28	0,032*	2,27	0,012	1,14	0,010	1,05	0,030	1,57
REMU	0,015	0,95	0,024	1,45	0,010	0,54	-0,014	-0,67	-0,009	-0,26
TAM _i	0,001	0,22	-0,001	-1,09	-0,000	-0,75	-0,000	-0,08	0,001	0,41
BF _i	-0,005***	-0,42	-0,005*	-0,31	-0,009	-1,34	-0,002	-0,24	-0,012	-0,65
ALA _i	0,000	0,40	0,000	0,34	0,000	0,20	0,000	0,07	0,000	0,24
CV _i	0,000	0,03	-0,001	-0,09	-0,002	-0,09	-0,002	-0,12	-0,002	-0,04
R ²	0,0838		0,0939		0,0496		0,0536		0,0736	
N	110		110		110		110		110	
Painel B: Dependente: REM										
Var.	Q10		Q25		Q50		Q75		Q90	
	Coef.	Tes. t	Coef.	Tes. t	Coef.	Tes. t	Coef.	Tes. t	Coef.	Tes. t
Cons.	-0,762	-0,31	-0,659	-0,30	-0,417	-0,26	-0,996	-0,64	-1,322	-0,32
COH _i	0,050*	0,15	-0,091*	-0,23	-0,211	-1,03	0,373	0,69	1,199	1,53
REMU	0,983*	1,6	0,951**	1,81	0,560	1,30	1,054	1,26	0,485	0,61
TAM _i	-0,027	-0,25	-0,011	-0,12	0,009	0,13	0,065	0,86	0,126	0,68
BF _i	-0,303	-0,86	-0,071	-0,25	-0,036	-0,10	-0,043	-0,11	-0,337	-0,72
ALA _i	0,000*	0,11	-0,004*	-1,06	-0,002	-0,21	-0,003	-0,40	-0,003	-0,54
CV _i	0,017	0,01	0,013	0,01	0,005	0,01	0,025	0,04	0,039	0,06
R ²	0,1034		0,0367		0,0464		0,0417		0,0832	
N	109		109		109		109		109	

Nota: *** Significativo ao nível de 1%; ** Significativo ao nível de 5%; *Significativo ao nível de 10%; AEM: GR por *accruals*; REM: GR por atividades reais; COH: Configuração orçamentária habilitante mensurado pela ACP; REMU: Remuneração dos executivos. TAM: Tamanho; BF_{it}: *Big Four*; ALA_{it}: Alavancagem; CV_{it}: Crescimento das vendas. Q. Quantil. N.: Número de observações.

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 5 (Painel A), a relação positiva entre práticas de gerenciamento de resultados por *accruals* e o controle orçamentário habilitante ocorre apenas quando os níveis de gerenciamento são baixos (percentis 10 e 25). Desse modo, pode-se inferir que o COH está associado a ajustes pontuais nos *accruals*. Quando o gerenciamento de resultados é mais agressivo, o fato da empresa manter um orçamento mais habilitante parece não incentivar nem mitigar tais práticas.

Os resultados da Tabela 5 (Painel B) demonstram que há relação entre REM e o COH, mas apenas quando os níveis de gerenciamento são baixos, assim como o observado para o GR por *accruals*. No entanto, diferentemente dos *accruals*, a relação entre COH e REM é positiva para o quantil 10 e negativa para o quantil 25. Isso significa que em empresas com níveis mais baixos de REM, o COH contribui para as práticas de GR. Contudo, à medida que



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

o nível de REM aumenta, o COH atua como mitigador do GR, em um primeiro momento (Q25) e parece não produzir efeito em níveis de REM mais elevados.

De maneira geral, os resultados deste estudo divergem dos de Enderich e Trapp (2020), que apontaram que os sistemas de controles habilitantes impactam no clima mais ético, reduzindo as incertezas, aumentando a consciência ética e estimulando os funcionários a tomar decisões éticas, possuindo uma orientação para o não gerenciamento de resultados contábeis. Ainda, a habilitação do controle, conforme definido por Adler e Borys (1996, p. 83), “ajuda os funcionários comprometidos a realizar seus trabalhos de maneira mais eficaz e reforça seu compromisso com a organização”, o que implicaria na redução do gerenciamento de resultados.

No entanto, os resultados deste estudo estão alinhados ao observado por Osma et al. (in press), que apontam que por meio do uso de orçamento habilitante, os gerentes se envolvem na detecção de novas ideias e na mobilização de recursos em torno dessas ideias, desencadeando um fluxo de decisões estrategicamente orientadas. Assim, o diálogo, a flexibilidade e a possibilidade da realização de reparos criam um ambiente que incentiva os membros da empresa a obter parâmetros de referência, suposições e planos de ação subjacentes, resultando em maiores práticas de gerenciamento de resultados, conforme proposto por Osma et al. (in press).

Os resultados também estão de acordo com Chapman e Kinh (2009) e Henttu-Aho (2016), para os quais a transparência interna e global das práticas orçamentárias permite que os *controllers* em vários níveis da organização desenvolvam novas competências e tenham diferentes informações, o que os impulsiona para uma visão holística da totalidade do controle. Desse modo, com um maior conjunto de informações organizacionais, os gestores podem planejar melhor as práticas de gerenciamento de resultados a fim de atender as metas organizacionais, conforme visto neste estudo.

Em seguida, analisou-se o efeito moderador do controle orçamentário habilitante na relação entre os incentivos e o AEM/REM, para o ano de 2019. Foi realizada a regressão com a interação (REMU * COH) e as variáveis individuais de COH e REMU (Painel A), bem como somente com a interação (Painel B). Os resultados são apresentados na Tabela 6.

Os resultados da estimação dos modelos da Tabela 6 demonstram que a interação (REMU x COH) apresenta relação positiva e significativa com AEM e REM, mas apenas em alguns cenários de GR. Para o AEM, essa relação positiva foi observada apenas para níveis mais baixos de GR (P10), enquanto para o REM isso ocorre apenas no P75. Esses resultados indicam que nesses cenários, o controle orçamentário habilitante acaba sendo mais preponderante para a empresa gerenciar resultados do que o próprio incentivo (remuneração variável).

A associação geralmente positiva entre a REMU e o REM sugere que os executivos utilizam decisões reais (operacionais) para se beneficiar com o GR, por meio da transferência de riqueza das partes interessadas para eles próprios, o que é consistente com pesquisas anteriores (Klein, 2002; Othman & Zeghal, 2006). Ainda, para Cheng, Lee e Shevlin (2016), um importante impulsionador do gerenciamento de resultados é a pressão sobre os gerentes para oferecer desempenho a curto prazo. Os gerentes avaliados com base no desempenho da empresa provavelmente têm metas de lucros anuais (e geralmente trimestrais) explícitas ou implícitas. Isso se manifesta diretamente em seus contratos de remuneração, por exemplo, condicionando a obtenção de bônus anuais para atingir uma determinada meta de ganhos (Ittner, Larcker, & Rajan, 1997).

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Tabela 6 - Regressão para o COH e o GR com moderação da REMU em diferentes quantis

PAINEL A: DEPENDENTE: AEM					
Var.	Q10	Q25	Q50	Q75	Q90
	Coef. Teste T	Coef. Teste T	Coef. Teste T	Coef. Teste T	Coef. Teste T
CONS.	-0,05294** (-0,27)	0,01490 (0,12)	0,03137 (0,28)	0,21809 (1,10)	0,29780 (1,18)
REMU _I	-0,00170 (-0,05)	-0,00270 (-0,11)	0,01616 (0,45)	0,02950 (0,76)	-0,01807 (-0,55)
COH _I	0,01414 (0,33)	0,00535 (0,16)	0,01108 (0,56)	0,01020* (0,30)	-0,01126 (-0,24)
COH _I *REMU _I	0,05135** (0,27)	0,00008 (0,00)	-0,01293 (-0,20)	-0,05282 (-0,37)	-0,08816 (-1,33)
TAM _I	0,00008 (0,01)	-0,00101 (-0,19)	-0,00156 (-0,31)	-0,00880 (-1,05)	-0,01027 (-0,94)
BF _I	-0,00053 (-0,02)	-0,03159* (-1,60)	-0,00809 (-0,39)	-0,01452** (-0,49)	0,00282 (0,08)
ALA _I	0,00293*** (3,83)	0,00194** (2,09)	0,00175** (2,54)	0,00136 (1,33)	0,00058 (1,49)
CV _I	-0,00032 (-0,01)	-0,00233 (-0,02)	-0,00278 (-0,03)	-0,00820 (-0,13)	-0,01062 (-0,17)
R ²	0,1930	0,2541	0,1800	0,2783	0,3433
N	110	110	110	100	110
PAINEL B: DEPENDENTE: REM					
VAR.	Q10	Q25	Q50	Q75	Q90
	Coef. Teste T	Coef. Teste T	Coef. Teste T	Coef. Teste T	Coef. Teste T
CONS.	-0,89578 (-0,50)	-0,85775 (-0,65)	-0,30853 (-0,26)	-1,63497 (-0,89)	-1,70463 (-0,63)
REMU _I	0,97988*** (4,22)	0,83002*** (3,11)	0,61368** (2,49)	0,14867 (0,21)	0,64361 (0,83)
COH _I	-0,00091 (-0,00)	-0,10997 (-0,37)	-0,17666 (-0,61)	0,26446 (0,80)	0,82506 (1,21)
COH _I *REMU _I	0,00501 (0,72)	0,00621 (1,14)	-0,00216 (-0,31)	0,02107** (1,72)	0,01118 (0,78)
TAM _I	-0,02138 (-0,27)	-0,01028 (-0,17)	0,00524 (0,10)	0,08871 (1,08)	0,13493 (1,05)
BF _I	-0,40196 (-1,27)	0,09811 (0,32)	-0,06340 (-0,23)	-0,16044 (-0,58)	-0,46286 (-0,84)
ALA _I	0,00009 0,01	-0,00082 (-0,15)	-0,00248 (-0,24)	-0,00395 (-0,18)	-0,00477 (-0,18)
CV _I	0,01363 (0,02)	0,01000 (0,01)	0,00624 (0,01)	0,01165 (0,01)	0,03158 (0,03)
R ²	0,1165	0,0411	0,0469	0,0705	0,0964
N	110	110	110	110	110

Nota: *** Significativo ao nível de 1%; ** Significativo ao nível de 5%; *Significativo ao nível de 10%; AEM: GR por *accruals*; REM: GR por atividades reais; COH: Configuração orçamentária habilitante mensurado pela ACP; REMU: Remuneração de Executivos; TAM: Tamanho; BF_{it}: *Big Four*; ALA_{it}: Alavancagem; CV_{it}: Crescimento das vendas. Q.: Quantil; N.: Número de observações.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 Teste de Sensibilidade

Na Tabela 7, testou-se a existência de endogeneidade entre as variáveis controle orçamentário habilitante e AEM e REM. Para isso foi criada uma variável instrumental para o controle orçamentário habilitante, utilizando-se a média das escalas do COH por setor.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Ao estimar os modelos por 2SLS, o teste de *Durbin e Wu-Hausman* aferiu os seguintes resultados: *p-value* 0,3163 ($p = 0,5751$) para o modelo com AEM e *p-value* 0,2302 ($p = 0,6324$) para o REM. Dessa forma, para ambos os casos, a hipótese H_0 , de que não existe diferença entre a estimação OLS e 2SLS não pode ser refutada, concluindo que um efeito endógeno não existe.

Tabela 7 - Resultados das regressões 2SLS para o COH e o GR por *accruals*

Variáveis	Dep: AEM		Dep: REM	
	Coef.	Teste T	Coef.	Teste T
CONSTANTE	0,0014	0,02	0,5827	0,43
COH_INST	0,00005*	0,27	1,65E-07	0,37
TAM _{IT}	-0,0013	-0,53	0,0087	0,16
BFIT	-0,0023*	-0,19	-0,1022	-0,38
ALA _{IT}	0,0001	0,94	0,0034**	1,17
CV _{IT}	-0,0032	-1,36	0,0130	0,25
SIG. DO MODELO	0,0908		0,0755	
R ²	0,2724		0,4182	
Teste de Endogeneidade – H0: Variáveis São Exógenas				
DURBIN (SCORE) CHI2(1)	0,3468 (P = 0,5559)		0,2526 (P = 0,6152)	
WU-HAUSMAN	0,3163 (P = 0,5751)		0,2302 (P = 0,6324)	
PROB > F	0,0003		0,0003	
N.	110		109	

Nota: *** Significativo ao nível de 1%; ** Significativo ao nível de 5%; *Significativo ao nível de 10%; AEM: GR por *accruals*; REM: GR por atividades reais; COH_INST: Configuração orçamentária habilitante predita; TAM: Tamanho; BF_{it}: *Big Four*; ALA_{it}: Alavancagem; CV_{it}: Crescimento das vendas. N.: Número de observações. Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda, como teste de sensibilidade foi realizada a separação dos *accruals* discricionários positivos e negativos, visto que o gerenciamento de resultados por *accruals* é utilizado tanto para diminuir, como para aumentar os lucros reportados. Os resultados (não tabulados) apontam que os *accruals* positivos possuem relação positiva e significativa com o COH, enquanto para os *accruals* negativos a relação positiva observada não foi significativa. Portanto, vislumbra-se que o controle orçamentário habilitante está relacionado positivamente às práticas de GR para aumentar os lucros, o que estaria condizente com a perspectiva oportunista.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi avaliar a relação entre o controle orçamentário habilitante e a prática do gerenciamento de resultados contábeis. Para tal, foi aplicada uma *survey* com 110 *controllers* de empresas listadas na B3 que, em geral, tinham experiência com orçamento, para capturar informações sobre a configuração do controle orçamentário nessas empresas. Os dados sobre gerenciamento de resultados e demais variáveis foram obtidos por meio de pesquisa *archival*, na base de dados *Refinitiv Eikon*.

Os resultados demonstram que o controle orçamentário habilitante está relacionado positivamente ao GR, ainda que apenas em níveis mais baixos de GR. Portanto, ao invés de mitigar tais práticas, essa configuração orçamentária parece ter efeito inverso. Esse resultado não é totalmente inesperado, pois é sustentado, ao menos por parte da literatura, como Leone e Rock (2002) e Osma et al. (in press). Para esses autores, o controle orçamentário elaborado em um ambiente interativo, com maior compartilhamento de informação e com características flexíveis, contribui para que debates sejam instituídos e, conseqüentemente, estratégias organizacionais sejam implantadas, contribuindo para que os membros da empresa recorram ao uso do gerenciamento de resultados.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Diante do exposto, a hipótese de pesquisa não foi rejeitada. Portanto, conclui-se que o controle orçamentário habilitante possui relação com o gerenciamento de resultados. Pelo menos em níveis mais baixos de GR, observou-se uma relação positiva entre o controle orçamentário habilitante e o uso de *accruals* discricionários e decisões operacionais para gerenciar resultados. De fato, notou-se que a configuração orçamentária interfere na qualidade das informações contábeis, aumentando a assimetria informacional entre agente (gestor) e principal (acionistas minoritários, investidores, analistas, entre outros) em empresas que gerenciam moderadamente seus resultados a fim de elevar os seus lucros.

Como contribuição prática, os resultados indicam aos usuários das informações contábeis que controles internos contribuem para a redução ou aumento da incerteza quanto à confiabilidade das informações contábeis divulgadas. Especificamente, empresas que adotam controle orçamentário habilitante apresentam tendência em se envolver em níveis mais baixos de GR, o que pode atrair novos investidores, reduzir o custo de capital, ampliar a liquidez de suas ações e gerar maior competitividade.

Os achados ainda são relevantes para acionistas, conselheiros executivos, conselheiros não executivos, contadores, reguladores, investidores, funcionários, analistas, auditores e sociedade em geral. Todas as partes interessadas que tenham algum envolvimento com uma empresa devem estar cientes dos mecanismos de controles instituídos por ela que podem inibir ou incentivar práticas oportunistas por parte dos gestores.

Este estudo apresenta algumas limitações, as quais são tratadas aqui como recomendações para pesquisas futuras. A primeira refere-se à variável de incentivo ao GR, visto que no estudo adotou-se a remuneração dos executivos, estudos futuros poderiam avaliar a remuneração do próprio respondente da pesquisa, no caso, o *controller*. A utilização de tal procedimento poderia minimizar algum viés resultante da diferença entre o pacote de remuneração dos executivos e do *controller*.

Outra recomendação para pesquisas futuras é a utilização da pesquisa qualitativa para analisar as características do controle orçamentário que interferem na visão oportunista dos gestores. A abordagem apenas quantitativa limita o entendimento de alguns resultados, e ainda não apresenta todas as informações que influenciam as práticas orçamentárias utilizadas na organização, bem como seus efeitos no gerenciamento de resultados contábeis.

Por fim, pode-se levar em consideração a investigação da cultura organizacional na relação entre COH e GR. A cultura organizacional é um fator que impacta na institucionalização dos controles organizacionais, o que implicaria na prática do gerenciamento de resultados contábeis.

REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Kroos, P. (2017). Organization identity and earnings manipulation. *Accounting, Organizations and Society*, 58, 1-14.
- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, 41(1), 61-89.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary accounting research*, 21(2), 271-301.
- Amar, A. B., & Chakroun, S. (2018). Do dimensions of corporate social responsibility affect earnings management? Evidence from France. *Journal of Financial Reporting and Accounting*.
- Arnold, M., & Artz, M. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, organizations and society*, 73, 50-67.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- Assenso-Okofu, O., Ali, M. J., & Ahmed, K. (2020). The effects of global financial crisis on the relationship between CEO compensation and earnings management. *International Journal of Accounting & Information Management*.
- Avelar, E. A., Pereira, H. R., Ribeiro, N. M. T., & de Souza, A. A. (2019). Análise do Desempenho Econômico-Financeiro de Empresas Mineiras de Capital Fechado. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, 1(1), 336-351.
- Beuren, I. M., & Santos, V. D. (2019). Sistemas de controle gerencial habilitantes e coercitivos e resiliência organizacional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30, 307-323.
- Burney, L. L., Radtke, R. R., & Widener, S. K. (2017). The intersection of “bad apples,” “bad barrels,” and the enabling use of performance measurement systems. *Journal of Information Systems*, 31(2), 25-48.
- Burns, J., & Baldvinsdottir, G. (2005). An institutional perspective of accountants' new roles—the interplay of contradictions and praxis. *European accounting review*, 14(4), 725-757.
- Chapman, C. S., & Kihn, L. A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, organizations and society*, 34(2), 151-169.
- Chapman, C. J., & Steenburgh, T. J. (2011). An investigation of earnings management through marketing actions. *Management Science*, 57(1), 72-92.
- Clor-Proell, S. M., Kaplan, S. E., & Proell, C. A. (2015). The impact of budget goal difficulty and promotion availability on employee fraud. *Journal of Business Ethics*, 131(4), 773-790.
- Cohen, D. A., & Zarowin, P. (2010). Accrual-based and real earnings management activities around seasoned equity offerings. *Journal of accounting and Economics*, 50(1), 2-19.
- Dal Magro, C. B. (2017). *Efeito moderador de expertises de membros do board interlocking em incentivos para as práticas de gerenciamento de resultados mediante atividades reais* (Doctoral dissertation, Tese de Doutorado em Ciências Contábeis e Administração, Universidade Regional de Blumenau-FURB, Blumenau, SC, Brasil).
- Endenich, C., & Trapp, R. (2020). Ethical implications of management accounting and control: A systematic review of the contributions from the Journal of Business Ethics. *Journal of business ethics*, 163(2), 309-328.
- Field, A. (2009). *A. Descobrendo a estatística usando o SPSS*. Tradução de Lorí Viali. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Fields, T. D., Lys, T. Z., & Vincent, L. (2001). Empirical research on accounting choice. *Journal of accounting and economics*, 31(1-3), 255-307.
- Free, C. (2007). Supply-chain accounting practices in the UK retail sector: Enabling or coercing collaboration?. *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 897-933.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of marketing research*, 25(2), 186-192.
- Góis, Alan Diógenes, 2017. *The dark tetrad of personality and the accounting information quality: The moderating effect of corporate reputation*. 171f. Tese de Doutorado (Doutorado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- Gong, M. Z., & Subramaniam, N. (2020). Principal leadership style and school performance: mediating roles of risk management culture and management control systems use in Australian schools. *Accounting & Finance*, 60(3), 2427-2466.
- Grabner, I., & Speckbacher, G. (2016). The cost of creativity: A control perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 48, 31-42.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman editora.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- Hartmann, F. G., & Maas, V. S. (2011). The effects of uncertainty on the roles of controllers and budgets: An exploratory study. *Accounting and Business Research*, 41(5), 439-458.
- Hausman, J. A., & Taylor, W. E. (1978). Econometrica: Journal of the Econometric Society. *Specification Tests in Econometrics*, 1251-1271.
- Hemmer, T., & Labro, E. (2008). On the optimal relation between the properties of managerial and financial reporting systems. *Journal of Accounting Research*, 46(5), 1209-1240.
- Henttu-Aho, T. (2016). Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller. *Qualitative Research in Accounting & Management*. 13(1).
- Ho, A. T. K. (2018). From performance budgeting to performance budget management: theory and practice. *Public Administration Review*, 78(5), 748-758.
- Hummel, K., Pfaff, D., & Bisig, B. (2019). Can the integration of a tax-compliant transfer pricing system into the management control system be successful? Yes, it can!. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 15(2), 197-230.
- Kaplan, S. E., McElroy, J. C., Ravenscroft, S. P., & Shrader, C. B. (2007). Moral judgment and causal attributions: Consequences of engaging in earnings management. *Journal of Business Ethics*, 74(2), 149-164.
- Klein, A. (2002). Audit committee, board of director characteristics, and earnings management. *Journal of Accounting and Economics*, 33(3), 375-400.
- Kothari, S. P. A, Leone and C. Wasley (2005). *Performance-matched discretionary accruals*, in: *Journal of Accounting & Economics*, 39, 163-197.
- Kothari, S. P. (2001). Capital markets research in accounting. *Journal of accounting and economics*, 31(1-3), 105-231.
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2013). How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours?. *European Management Journal*, 31(3), 209-222.
- Lattin, J., Carroll, J. D., & Green, P. E. (2011). Análise de dados multivariados. São Paulo: Cengage Learning, 475.
- Leone, A. J., & Rock, S. (2002). Empirical tests of budget ratcheting and its effect on managers' discretionary accrual choices. *Journal of Accounting and Economics*, 33(1), 43-67.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management accounting research*, 21(1), 56-75.
- Marques, V. A., Amaral, H. F., de Souza, A. A., dos Santos, K. L., & Belo, P. H. R. (2017). Determinantes das republicações no mercado brasileiro: Uma análise a partir dos incentivos ao gerenciamento de resultados. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 11(2).
- Martinez, A. L. (2001). *Gerenciamento dos Resultados Contábeis: Estudo Empírico das Companhias Abertas Brasileiras*. 153 f. Tese de Doutorado. Tese de Doutorado (Doutorado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Merchant, K. A. (1990). The effects of financial controls on data manipulation and management myopia. *Accounting, organizations and society*, 15(4), 297-313.
- Merchant, K. A. (1989). *Rewarding results: motivating profit center managers*. Harvard Business School Press.
- Merchant, K. A., & Rockness, J. (1994). The ethics of managing earnings: An empirical investigation. *Journal of Accounting and Public policy*, 13(1), 79-94.
- Mouritsen, J. (1996). Five aspects of accounting departments' work. *Management Accounting Research*, 7(3), 283-303.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- O'Grady, W. (2019). Enabling control in a radically decentralized organization. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 16(2), 224-251.
- Osma, B. G.; Gomez-Conde, J.; Lopez-Valeiras, E. (in press). Management accounting and control systems and earnings management: Effects on future firm performance. *Management Accounting Research (Prevision Screen - February/2022)*.
- Othman, H. B., & Zeghal, D. (2006). A study of earnings-management motives in the Anglo-American and Euro-Continental accounting models: The Canadian and French cases. *The International Journal of Accounting*, 41(4), 406-435.
- Rikhardsson, P., & Yigitbasioglu, O. (2018). Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus. *International Journal of Accounting Information Systems*, 29, 37-58.
- Roychowdhury, S. (2006). Earnings management through real activities manipulation. *Journal of accounting and economics*, 42(3), 335-370.
- Siqueira, J. R. M. D., & Soltelinho, W. (2001). O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. *Revista Contabilidade & Finanças*, 12, 66-77.
- Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (2017). Management control systems: The role of interactive and diagnostic approaches to using controls from an organizational life cycle perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Wählberg, A. E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336-347.
- Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1990). Positive accounting theory: a ten year perspective. *Accounting review*, 131-156.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 757-788.