

RESERVAS ORÇAMENTÁRIAS: UM ENSAIO SOBRE OS FATORES QUE LEVAM À SUA CONSTITUIÇÃO

Autores:

EMANUEL R. JUNQUEIRA

(UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO)

JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI

(UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE)

ROMILDO DE OLIVEIRA MORAES

(UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ)

RESUMO

Pesquisas realizadas no exterior deram origem a uma grande variedade de trabalhos que abordam o problema da constituição de reservas durante o processo orçamentário através das abordagens sociológica, psicológica e econômica. Entretanto, esses estudos não apresentam até o momento resultados conclusivos. Na tentativa de contribuir para a solução do problema, esse artigo, em forma de ensaio, realiza uma consolidação seguida de uma análise crítica dos principais trabalhos sobre o tema. A partir do agrupamento realizado através da técnica de análise de conteúdo, foi possível identificar as principais contribuições dessas pesquisas. O estudo se caracteriza por adotar uma abordagem epistemológica, empregando a técnica de análise de conteúdo em artigos publicados em periódicos internacionais de contabilidade gerencial e gestão. Tendo por base a pesquisa analítica realizada, foram identificadas as características que conduzem a uma maior propensão para a constituição de reservas orçamentárias, bem como os mecanismos de gestão necessários para evitá-las. Considerando que o tema ainda não está devidamente amadurecido, esse estudo conclui com algumas sugestões para futuras pesquisas.

Palavras-chave: *Problemas com o orçamento. Reservas orçamentárias. Budgetary Slack.*

1. Introdução

O orçamento é provavelmente o artefato gerencial mais utilizado nas organizações e a sua relevância têm propiciado um importante esforço de pesquisa (DAVILA e WOUTERS, 2005) que, produziu no último quarto do século XX uma quantidade pequena, porém contínua, de estudos sobre a influência do orçamento no desempenho gerencial (OTLEY e POLLANEN, 2000). Esses estudos permitiram a construção do que Brownell e Dunk (1991) consideram ser a única massa crítica organizada dos trabalhos empíricos realizados em contabilidade gerencial.

As pesquisas sobre os problemas com o orçamento continuam sendo realizadas, destacando-se, após o levantamento feito por Otley e Pollanen (2000), os trabalhos desenvolvidos por Covaleski *et al.*, (2003); Hansen *et al.*, (2003); Ahmad *et al.* (2003); Yuen, (2006) e Fisher *et al.* (2006), dentre outros. Esses trabalhos, independentemente da abordagem teórica utilizada, procuram conhecer suas causas e seus efeitos bem como as

possíveis soluções. Os trabalhos evidenciam também uma necessidade de novas pesquisas, pois o tema ainda não foi completamente esgotado.

Dentre os principais problemas levantados, está a constituição de reservas orçamentárias (*budgetary slack-BS*) que não foram determinadas ou aceitas pela administração da organização. Esse problema ocorre quando o gestor, sem o consentimento de seus superiores: (1) superestima os gastos, (2) subestima as receitas e (3) superestima a demanda de recursos sob sua responsabilidade. O objetivo do gestor ao constituir a reserva, indesejada para a organização, é proteger-se de uma avaliação de desempenho insatisfatória, priorizando os seus interesses em detrimento dos da organização, ou seja, em um claro problema de conflito de agência.

Lukka (1988) afirma que na literatura de contabilidade gerencial a noção de reservas emergiu em um contexto orçamentário, provavelmente no estudo clássico de Argyris de 1952. O autor destaca ainda importantes contribuições para o desenvolvimento do tema nos artigos de Schiff e Lewin de 1968 e 1970, respectivamente, e nos estudos de Lowe e Shaw (1968) e Onsi (1973). Faz referência ainda aos estudos de Östman de 1977, Kazandjis de 1980, e Merchant (1985), por seus resultados empíricos, e, principalmente os estudos realizados por Otley (1978, 1982 e 1985). Além desses trabalhos, considerados clássicos e ainda muito citados pelos autores, destacam-se mais recentemente os trabalhos desenvolvidos por Lukka (1988); Waller (1988) Chow *et al.* (1991); Nouri e Parker (1996); Yuen (2004); Davila e Wouters (2005); Parker e Kyj (2006) e Yuen (2006). O **Quadro 1** apresenta um resumo dos principais estudos realizados sobre reservas orçamentárias. Foram escolhidos aqueles que foram mais referenciados nas pesquisas analisadas nesse trabalho.

A despeito dos diversos trabalhos desenvolvidos sobre a BS, não é possível ainda chegar a conclusões definitivas sobre o tema, pois os trabalhos são desenvolvidos pelas mais diversas abordagens e sustentados pelas diferentes ciências sociais (Merchant, 1985). Complementando os achados de Merchant (1985), Covalleski *et al.* (2003) afirmam que o problema não está somente na escolha da ciência social para a sustentação teórica do estudo como também na parcela limitada em que essas ciências são utilizadas. Os autores identificaram, por exemplo, que a pesquisa baseada na psicologia utiliza mais a psicologia social do que a cognitiva. Já a pesquisa econômica está baseada principalmente na teoria da agência em detrimento de outras teorias potencialmente importantes na busca de respostas como, por exemplo, a teoria dos jogos. A pesquisa baseada na sociologia está concentrada basicamente nas teorias institucional e da contingência em detrimento de outras importantes teorias como, por exemplo, a teoria da ecologia populacional.

Nesse sentido, com o intuito de contribuir para o seu entendimento e mitigação, esse trabalho trata da BS analisando os principais trabalhos realizados sobre o tema, procurando consolidar o conhecimento que foi gerado até o momento. Dessa forma, procurou-se responder ao seguinte questionamento: **o constructo teórico sobre a constituição de reservas orçamentárias contribui adequadamente para a solução do problema?**

Ao buscar respostas para essa indagação, nesse estudo selecionou-se, examinou-se e foram agrupados os principais trabalhos empíricos que analisam a BS, identificando-se as principais contribuições dessas pesquisas. Especificamente, buscou-se para cada estudo, identificar os fatores que conduzem a uma maior BS e os mecanismos que podem ser utilizados com o objetivo de evitar a sua constituição.

O item 2 desse ensaio trata da metodologia da pesquisa enquanto que item 3 é feita uma análise crítica dos trabalhos sobre reservas orçamentárias e são apresentadas sugestões de procedimentos para evitar a constituição de reservas e o trabalho é concluído no item 4 com as considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.

Autor (es)	Questão de pesquisa	Amostra e tipo de estudo	Contribuições e Achados	Periódico
Onsi	Análise fatorial das variáveis que afetam reservas orçamentárias	Entrevista com 32 gerentes de cinco multinacionais norte-americanas com estrutura divisional	Reservas são influenciadas pelo estilo de sistema orçamentário. Quando o orçamento é a base de avaliação de performance, há a tendência de aumento de reserva. Participação reduz a necessidade de criar reservas.	TAR, 1973
Merchant	Propensão à criação de reservas orçamentárias e relações com participação, importância das reuniões orçamentárias, grau de complexidade e tecnologia do processo produtivo, habilidade do superior em detectar reserva.	170 gerentes de produção de indústrias eletrônicas.	Reservas aumentam quando o sistema orçamentário é rígido. Grau de tecnologia não influencia reservas. Habilidade do superior em detectar reservas diminui reservas.	AOS 1985
Lukka	Como, quais e por que os comportamentos tendenciosos (<i>budgetary bias</i>) no orçamento são desenvolvidos.	56 gerentes de depto de uma empresa varejista finlandesa	Contribuição teórica e empírica. Definiu três motivações para <i>budgetary bias</i> : (i) Captação de recursos; (ii) Avaliação de desempenho; (iii) Motivação: A intenção de avaliação de desempenho é a que explica a maior parte da criação de <i>budgetary slack</i> .	AOS, 1988
Chow, Cooper e Haddad	Reservas orçamentárias e esquemas de remuneração	Experimental com 55 estudantes de pós-graduação em negócios	Esquemas de remuneração devem contemplar um conjunto amplo de métricas. Gestores possuem conhecimento do desempenho anterior dos seus subordinados	AOS 1991
Dunk	Relação entre ênfase orçamentária, assimetria da informação, participação e reservas.	79 gerentes de indústrias australianas	A relação participação e reserva é afetada pela ênfase orçamentária e assimetria de informação. Redução de reservas resulta da participação, exceto quando a ênfase orçamentária é baixa.	TAR, 1993
Nouri e Parker	Relacionamento entre reservas, orçamento participativo e comprometimento organizacional.	Multinacional norte-americana do setor químico 139 gerentes	Relação entre <i>budgetary slack</i> e orçamento participativo é moderada pela variável comprometimento organizacional. Alto comprometimento, reservas e participação têm relação inversa. Baixo comprometimento implica em uma relação positiva entre reservas e participação.	BAR, 1996
Van der Stede	Relação de duas conseqüências do nível de controle orçamentário: a criação de reservas orçamentárias e orientação gerencial para curto prazo, no contexto da orientação estratégica (baixo custo ou diferenciação).	153 gerentes gerais de unidades de negócio de empresas belgas	Orientação estratégica influencia a constituição de reserva. Diferenciação requer maior rapidez para responder mudanças de cenário e implica em menor rigidez orçamentária e maior reserva orçamentária. Unidades de negócio mais lucrativas são menos afetadas pelo controle orçamentário e tem maior reserva orçamentária.	AOS, 2000

Quadro 1: Relação dos principais estudos sobre reservas orçamentárias

Autor (es)	Questão de pesquisa	Amostra e tipo de estudo	Contribuições e Achados	Periódico
Fisher, Frederickson, Peffer	Reserva orçamentária e assimetria informacional	Estudo experimental com 104 estudantes de graduação.	Os resultados mostram que existem maiores reservas quando a negociação é feita sob assimetria informacional, mas que a reserva não difere quando a negociação é feita sob simetria informacional. Para as negociações que terminaram em acordo, as reservas são menores sob simetria informacional do que sob assimetria informacional. Os efeitos da assimetria informacional nas reservas são indiretos.	AOS, 2002
Webb	Relação entre a análise das variações orçamentárias e a constituição de reservas	Estudo experimental com 90 estudantes de pós-graduação	Política de investigação de variações pode resultar em menor reserva.	AOS, 2002
Yuen	Relação entre características das metas (clareza e dificuldade) e a propensão para gerentes divisionais criarem reservas. Comunicação e sistema de recompensas também foram relacionados como características das metas.	108 gerentes divisionais de hotéis em Macau – China.	Mostra que clareza na comunicação e sistema de recompensas pode resultar em metas claras e ajudar a resolver a diminuir as reservas orçamentárias, principalmente quando as metas são difíceis de serem alcançadas.	MAJ 2004
Davila e Wouters	Reserva Orçamentária está associada com altos níveis de atividade não esperados? Reservas são positivas em ambientes de múltiplas metas de desempenho (não somente custos)	Trabalharam com dados históricos (24 meses), de quatro centros de logística de uma fábrica de disco para computadores. Estudo de caso único.	Reservas são influenciadas por ambiente contingencial (incerteza, demandas crescentes), portanto são necessárias e intencionais.	AOS, 2005

Quadro 1: continuação.

Lista de Periódicos:

AOS – Accounting, Organizations and Society

BAR – Behavioral Accounting Research

TAR – The Accounting Review

MAJ – Managerial Auditing Journal

2. Metodologia da pesquisa

Este ensaio se caracteriza por adotar uma abordagem epistemológica, pois estuda a investigação científica e seu produto – o conhecimento científico (Theóphilo, 2000), empregando uma análise de conteúdo (Martins, 2002) com o objetivo de identificar as principais contribuições de estudos que investigam o problema da constituição de reservas orçamentárias.

A seleção dos principais estudos se deu a partir dos artigos publicados em periódicos internacionais de contabilidade e administração. A escolha dos periódicos e dos artigos foi feita tendo por base o trabalho de Otley e Pollanen (2000) que realizaram uma revisão crítica dos principais resultados dos estudos que examinam o problema com orçamento no último quarto do século XX.

A partir dessa pesquisa inicial, foram selecionados novos trabalhos, realizados após a pesquisa de Otley e Pollanen (2000) que tivessem por objeto de estudo o problema da constituição de reservas orçamentárias. Para essa constatação, a busca de estudos nesses periódicos foi realizada por meio das seguintes palavras chave: *budget* e *budgetary slack*. Desse modo, foram pesquisados 15 periódicos e 40 artigos sobre o assunto. O **Quadro 2** apresenta a quantidade de artigos examinada em cada um desses periódicos.

<i>PERIÓDICO</i>	<i>Artigos Pesquisados</i>
Accounting, Auditing and Accountability Journal	1
Accounting, Organizations and Society	15
Behavioral Research In Accounting	3
Decisions Sciences	1
Harvard Business Review	1
Journal of Accounting and Economics	1
Journal of Accounting Research	4
Journal of Business Finance & Accounting	1
Journal of General Management	1
Journal of Management Accounting Research	1
Journal of Operations & Production Management	1
Management Accounting Research	3
Managerial Auditing Journal	3
The Accounting Review	3
The Journal of Management Studies	1

Quadro 2: Estatística dos artigos e periódicos pesquisados

Em cada um dos artigos incluídos nesse estudo, os seguintes pontos foram analisados: i) definição de reservas; ii) metodologia do trabalho; e iii) principais resultados. A partir dessa análise, buscou-se identificar as principais contribuições desses estudos para o tema BS.

A despeito dos vários trabalhos publicados no exterior, no Brasil o tema orçamento parece não ter despertado ainda o interesse de pesquisadores. Um levantamento realizado com a palavra “orçamento” realizada nos Anais dos Congressos: USP de Controladoria e Contabilidade e ENANPAD (especificamente na área de contabilidade), nos últimos 5 anos e nas Revistas: Contabilidade e Finanças, RAE, RAE-eletrônica e RAUSP encontrou somente 6 trabalhos sobre orçamento, sendo que nenhum tratava dos problemas relacionados com o mesmo.

3. Análise e discussão dos trabalhos sobre reservas orçamentárias

Nesta parte do trabalho é feita uma análise e discussão dos resultados dos trabalhos em *budgetary slack*, buscando gerar uma reflexão sobre os pontos levantados pelos diversos autores. Em seguida são apresentados os procedimentos que, na visão dos autores pesquisados, devem ser adotados para evitar a constituição de BS.

3.1. Análise crítica dos trabalhos sobre *budgetary slack*

3.1.1. Estilo de Avaliação de Performance

O grau de ênfase dada ao orçamento no momento da avaliação de performance é um fator causal da BS. Nesse sentido, quanto maior a ênfase no orçamento como artefato utilizado para avaliar o desempenho dos gestores, maior será a possibilidade de um comportamento inadequado durante a sua elaboração e, conseqüentemente, a constituição de BS.

Hopwood (1972) gerou uma importante contribuição sobre este tema, quando realizou um estudo de caso em uma grande indústria e identificou três estilos de avaliação:

- (1) **Restrita ao orçamento:** a avaliação é desfavorável quando o resultado é inferior ao orçado, independentemente de outras considerações;
- (2) **Foco no resultado de longo prazo:** a avaliação do desempenho está relacionada à capacidade de maximizar o resultado no longo prazo;
- (3) **Foco não-contábil:** as informações contábeis não são o principal foco para a avaliação de desempenho.

O objetivo de Hopwood foi testar a hipótese de que um gestor, se avaliado pelo estilo de performance restrita ao orçamento, teria maior tensão no trabalho, problemas de relacionamento com os superiores e os pares e tendência de se comportar disfuncionalmente. Onsi (1973) apresentou conclusões semelhantes ao trabalho de Hopwood (1972). Dunk (1993) também concluiu dessa forma, porém, condicionou BS à existência de um segundo fator, o grau de participação do gestor no processo orçamentário.

A análise desses trabalhos permite concluir que a adoção de um modelo de avaliação de performance balanceado, com múltiplos indicadores, reduz a constituição de BS. Entretanto Davila e Wouters (2005) encontraram resultados contrários a essa hipótese. Os autores afirmam em seu estudo que quando a avaliação de performance contempla múltiplas metas, o gestor pode manipular os recursos sob sua responsabilidade para tentar atingir todos os objetivos, constituindo para tanto BS.

3.1.2. Comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional tem como base a aceitação, por parte dos gestores, dos objetivos da organização. Na tentativa de entender o processo de aceitação dos objetivos, Locke e Latham (1990) desenvolveram a Teoria da Fixação de Objetivos, a qual tem como pressuposto que as pessoas comprometidas empenharão esforços na consecução dos seus objetivos e, portanto, obter o comprometimento dos funcionários pode ser uma forma eficiente de manter ou aumentar o desempenho organizacional. Spector (2003) identificou que para obter o comprometimento dos funcionários a organização deve procurar fazer com que: (1) as metas sejam aceitas, (2) que haja feedback com relação ao cumprimento ou não das metas, (3) que as metas sejam difíceis e desafiadoras, e (4) que sejam específicas.

Parece ser evidente a relação entre comprometimento organizacional e BS, pois indivíduos altamente comprometidos com a organização, à luz da teoria, deverão estabelecer metas as quais eles acreditem serem adequadas e exequíveis. Nouri e Parker (1996)

confirmam essa hipótese ao estudar o efeito do comprometimento organizacional na relação entre participação no processo orçamentário e na constituição de reservas, concluindo que quanto maior o comprometimento organizacional, menor a BS. Portanto, indivíduos com alto comprometimento organizacional, utilizam o orçamento participativo para propor metas organizacionais factíveis, enquanto que indivíduos com baixo comprometimento podem utilizá-lo para aumentar as reservas, na tentativa de garantir avaliações de performance favoráveis.

3.1.3. Participação no orçamento

A despeito dos achados de Nouri e Parker (1996), vários estudos que analisaram a relação entre orçamento participativo e a BS (MERCHANT, 1985; GOVINDARAJAN, 1986; CHOW *et al.*, 1988; DUNK e PERERA, 1997; e FISHER *et al.*, 2000), não encontraram nenhuma resposta conclusiva até o momento. A hipótese que foi testada pelos autores é a de que os indivíduos quando participantes do processo orçamentário tendem a diminuir a BS, em consequência da redução da assimetria informacional, sendo que os orçamentos não seriam impostos, e sim resultantes dessa participação.

Entretanto, os resultados das pesquisas são divergentes. Enquanto o trabalho realizado por Lukka (1988) sugere que a participação no orçamento cria um ambiente para a constituição de BS pelos gestores e que o orçamento imposto restringe essa possibilidade; o trabalho de Merchant (1985) sugere exatamente o contrário, afirmando que a participação poderia melhorar o comprometimento dos gestores e, conseqüentemente, reduzir a BS.

Parker e Kyj (2006) identificaram uma associação positiva e significativa entre a troca de informação e as variáveis: participação no orçamento e comprometimento organizacional. Entretanto, afirmaram que a simples participação não assegura a troca de informação, pois o subordinado pode reter ou até mesmo distorcer uma informação se isso lhe trazer benefício pessoal. Os autores acreditam que o comprometimento organizacional pode motivar os subordinados a revelar inteiramente suas informações, fato este que é operacionalizado pela participação dos mesmos no processo orçamentário.

Em um amplo levantamento sobre orçamento participativo, Shields e Shields (1998), concluíram que o orçamento participativo contribui para o processo de planejamento, a definição de metas e na motivação, e quando o ambiente é de incerteza, a participação do gestor no processo orçamentário contribui para coordenação de tarefas interdependentes. Os autores concluíram que as pesquisas sobre o assunto carecem de modelos integrados ou gerais e falham em não estudar os motivos que levam a organização a implantar o orçamento participativo.

3.1.4. Imposição das Metas

A imposição de metas contribui para a constituição de BS a medida em que o gestor, na hipótese de possuir mais informações que seu superior, e sabedor de que não há diálogo na determinação das metas, infla despesas ou subestima receitas de modo a ter uma folga para negociação no processo orçamentário. Posteriormente na avaliação de desempenho, se o intento for atingido, essa folga poderá contribuir para que a sua avaliação seja considerada adequada.

Yuen (2004) relacionou a constituição de BS com a forma de elaboração e execução do orçamento, concluindo que essas variáveis possuem impacto significativo nas atitudes, no comportamento e no desempenho dos gestores. Na mesma linha Merchant (1985) concluiu que a BS pode ser controlada pela forma como o processo orçamentário é desenvolvido. Os trabalhos realizados por Merchant (1985) e Yuen (2004) vão ao encontro da conclusão de Onsi (1973) de que há relacionamento positivo entre a necessidade dos gestores em criar

reservas e um sistema orçamentário autoritário e com alta tensão na determinação das metas orçamentárias. O estudo de Fisher *et al.* (2002) conclui que é importante a forma como o processo de negociação se encerra, em virtude das possíveis seqüelas que um processo conduzido de forma impositiva pode gerar.

De forma geral, essas pesquisas indicam que quando o orçamento é desenvolvido de forma autoritária e imposto “de cima para baixo” (*top-down*) pela alta direção, sem a participação dos demais gestores da organização, há uma maior propensão para a constituição de BS.

3.1.5. Características dos sistemas de informação e avaliação de performance

As características dos sistemas de informação influenciam a propensão para a constituição de BS ao disponibilizar informações durante o processo orçamentário. Se os desempenhos passados estiverem corretamente mensurados e identificados, podem servir de subsídio para a elaboração do orçamento, contribuindo para uma adequada discussão durante esse processo. Superiores e subordinados podem estar municiados de informações que permitam o entendimento do desempenho anterior, e podem construir conjuntamente os objetivos e metas da organização e dos empregados.

Yuen (2004) identificou também que a BS é maior em organizações que possuem sistemas pobres de informação e de avaliação de performance, pois estes fatores conduzem a problemas no ajuste e no nível dos objetivos orçamentários. Por outro lado, a propensão diminui em organizações com bons sistemas de informação e avaliação de performance, que conduzem a um nível adequado de objetivos orçamentários. De forma oposta, o problema se agrava em ambientes onde os objetivos e metas não são claramente estabelecidas e as medidas de performance não estão claras (DAVILA e WOUTERS, 2005).

Outro problema está relacionado à falta de uma política de investigação de variações no orçamento. Em um estudo experimental, Webb (2002) analisou a relação entre a análise das variações orçamentárias e a constituição de reservas, concluindo que a existência de uma política de investigação de variações favoráveis pode resultar em menor BS.

Dessa forma, os sistemas de avaliação de informação e performance exercem um importante papel no auxílio aos gestores no desenvolvimento de metodologias e habilidades para a detecção de BS, através da clareza com que as informações são disponibilizadas e os resultados dos gestores são avaliados.

3.2. Procedimentos para evitar a constituição de reservas

Para Anthony e Govindarajan (2002) cabe aos superiores hierárquicos criar mecanismos para identificá-las e eliminá-las. Apesar da relevância do tema, os estudos, da mesma forma dos que tratam dos demais problemas relacionados com o orçamento, ainda não foram conclusivos quanto às razões que levam uma organização a constituir *budgetary slack* (BS).

Yuen (2004) que afirma que as seguintes perspectivas devem ser analisadas: (a) relacionamento com os pares; (b) o poder dos gestores; (c) explicações sobre as variações no orçamento; (d) feedback do orçamento; (e) sistemas de remuneração; e (f) relacionamento entre superiores e subordinados. Complementarmente, foram utilizados outros autores que trazem contribuições por meio de outras recomendações.

O relacionamento entre os gestores das unidades e seus pares afeta o comportamento gerencial. Gestores que possuem um bom ambiente de trabalho tendem a compartilhar mais as informações. Nouri (1994) afirma que quanto melhor esse relacionamento, menor a propensão para a criação de reservas orçamentárias. Dessa forma, a organização deve estimular o bom

relacionamento entre os pares com o objetivo de melhorar a troca de informações, reduzindo a assimetria e, conseqüentemente, a BS.

Quanto ao poder dos gestores, Yuen (2004) afirma que a alta administração pode delegar poder aos subordinados, aumentando sua participação no processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, no processo orçamentário. Nessa mesma linha, o trabalho de Fisher *et al.* (2000) conclui que os gestores reduzem a BS quando possuem mais poder. Essas pesquisas indicam que uma gestão descentralizada, com delegação de autoridade e responsabilidade para os gestores de menor nível hierárquico, com adequado controle, tende a reduzir a BS.

No que diz respeito às explicações sobre as variações no orçamento, Yuen (2004) ressalta a necessidade de cobrar dos gestores explicações sobre variações orçamentárias e quais ações estão sendo feitas para corrigi-las. De acordo com o autor, a alta administração deve conceder aos subordinados, oportunidades para explicar os fatores que provocaram variações relevantes no orçamento. O autor cita ainda o trabalho de Bruns e Waterhouse (1975) que encontraram um relacionamento negativo entre a explicação requerida sobre as variações orçamentárias e a BS. Na mesma linha, Webb (2002) analisou a relação entre a análise das variações orçamentárias e a constituição de reservas, os resultados deste trabalho sugerem que a existência de uma política de investigação de variações pode resultar em menor reserva. A utilização do orçamento flexível também pode contribuir para essa investigação, pois força os gestores a dar explicações constantes sobre as causas das variações entre o previsto e o realizado, reduzindo dessa forma a assimetria de informação entre este e seus superiores, entretanto, Ahmad *et al.* (2003) constataram que essa não é uma prática muito adotada pelas empresas.

Quanto ao feedback dos objetivos orçamentários, Yuen (2004) afirma que os relatórios devem ser emitidos com frequência suficiente para facilitar os ajustes necessários dos objetivos que foram traçados no orçamento original. Dessa forma, o autor propõe uma conciliação entre as explicações sobre as variações orçamentárias e os ajustes de objetivos como forma de redução da BS. A idéia central é a de que o feedback orçamentário na avaliação de performance, quando feito de maneira construtiva, objetiva e imparcial é fundamental como motivador para a construção de estimativas confiáveis durante o processo orçamentário, contribuindo dessa forma para a redução da BS.

Ainda no tocante ao feedback dos objetivos, Hansen e Van der Stede (2004) afirmam que empresas com processos complexos, com grande quantidade de relacionamentos entre as unidades, necessitam de maior comunicação, o que aumenta a importância do orçamento. Os autores indicam que o mesmo acontece com empresas em ambientes altamente competitivos. Conseqüentemente, nesses ambientes, a necessidade de feedback, tanto horizontal quanto vertical, tende a ser maior. Lukka (1988) chama a atenção também para a necessidade de clareza na comunicação dos objetivos aos subordinados, indicando que a sua ausência pode aumentar a BS visto que os gestores procurarão proteção quanto às incertezas dos objetivos que deverão ser alcançados.

Yuen (2004) afirma que recompensas adequadas (intrínsecas e extrínsecas) devem ser utilizadas para aumentar a motivação dos gestores, principalmente quando os objetivos do orçamento forem de difícil alcance. Numa relação de causa e efeito, o autor afirma que o aumento do compromisso e da participação são conseqüências do adequado sistema de recompensas. E, como visto anteriormente, os estudos indicam que esses fatores reduzem a BS. Vale destacar que a utilização do orçamento para a avaliação de desempenho tende a perder importância em um ambiente de grande competição (HANSEN e VAN DER STEDE,

2004). Nesse caso, a empresa deverá utilizar outros mecanismos de avaliação para manter os funcionários comprometidos com os objetivos da organização.

Ainda sobre o sistema de recompensas, Merchant (1998) advoga que uma alternativa a ser considerada é a remuneração baseada no desempenho do grupo, essa prática pode funcionar como uma espécie de controle cultural que são desenhados para encorajar monitoramento mútuo, por meio das pressões que os membros do grupo exercem sobre os demais membros. Já Osterloh e Frey (2002, p.118) chamam a atenção para o fato de que embora a remuneração com base em performance seja importante, o sistema de remuneração deve contemplar uma ampla avaliação das pessoas e a recompensa monetária não pode ser a única variável a ser considerada, e outros fatores, especialmente os comportamentais e psicológicos, devem ser considerados.

Quanto à participação dos gestores no processo orçamentário, Etherington e Tjosvold (1998) abordam que os pesquisadores têm notado que os orçamentos criam conseqüências não pretendidas como tensões e conflitos, e estes conflitos afetam a produtividade e os relacionamentos no trabalho, e podem levar a um desencantamento e desunião dentro da organização. A busca para a redução dessas tensões pode estar no próprio processo orçamentário. Nessa linha de raciocínio, o trabalho de Chong e Chong (2002) procurou testar a hipótese do relacionamento entre participação no orçamento e comprometimento organizacional concluindo que estas duas variáveis são correlacionadas. Outra conclusão deste trabalho é um dos efeitos dessa relação é maior troca e compartilhamento de informações relevantes entre subordinados e superiores, de onde se pode inferir que com maior informação as reservas tendem a diminuir, dada a transparência maior entre as partes.

Quanto à última perspectiva destacada por Yuen (2004), a avaliação de performance, algumas pesquisas como as desenvolvidas por Murphy (2000) com 177 das maiores empresas americanas (identificando que aproximadamente 61% das medidas de performance estão relacionadas com o orçamento), demonstram a importância do orçamento nesse processo. O desafio parece estar na identificação do correto grau de importância que o orçamento deve ter nessa avaliação e a solução, provavelmente, passa pela adoção de um sistema misto de avaliação de desempenho, conforme o proposto por Kaplan (1992) e Neely (2006), entre outros; onde o desempenho dos gestores é conseqüência de um conjunto de variáveis que são balanceadas para que as decisões tomadas sejam congruentes com as metas estabelecidas.

Outra possibilidade é o grau de flexibilidade que se admite nas variações orçamentárias, Subramaniam e Mia (2003) defendem que os estilos de avaliação devam ser diferenciados de acordo com as características das unidades organizacionais. O estudo dos autores mostrou que no caso dos gerentes de marketing, por exemplo, pela necessidade de inovação, há uma preferência por um estilo de avaliação de performance mais flexível, com menor ênfase na avaliação baseada no orçamento.

Hansen e Mowen (2001) colocam que provavelmente não exista um sistema orçamentário ideal, mas a pesquisa e a prática identificaram que as seguintes características-chave incluem: feedback freqüente sobre o desempenho, incentivos monetários e não-monetários, participação, padrões realísticos, controlabilidade dos custos e medidas múltiplas de desempenho.

Assim é possível depreender destas pesquisas que o sistema de avaliação de desempenho deve ser construído com base no orçamento, porém, há que se adequar à possibilidade de ajustes das metas orçadas ao longo do período (orçamento flexível), bem como uma política de tolerância em relação às variações orçamentárias. Vale ressaltar que as metas devem ser difíceis, mas não impossíveis de serem alcançadas, pois, nesse caso, podem provocar um efeito contrário, ou seja, desestimular os funcionários. Além disso, o funcionário

deve ser cobrado somente pelas metas pelas quais a ele foram atribuídas responsabilidade e poder de decisão. Embora com uma visão normativa, é possível aproveitar o modelo de Ansari (1979) que isola as variações em esperadas e não esperadas e por fatores causais (internos do depto., externos oriundos de outros deptos., e exógenos) Também deve se considerar que os superiores consideram como positivas atitudes dos gestores como respostas à fatos não planejados, mas que necessitam de ações, mesmo que isso implique em descumprir os objetivos orçamentários anteriores, porém, adequadamente informados os superiores.

4. Considerações Finais e Sugestões para Futuras Pesquisas

Este estudo teve por objetivo identificar e analisar as principais contribuições de pesquisas que investigam o problema da constituição de reservas orçamentárias durante o processo orçamentário, empregando, para tanto, uma abordagem epistemológica e análise de conteúdo. Ao buscar cumprir com esse objetivo, este estudo selecionou, examinou e agrupou, segundo o conceito de reservas orçamentárias, os principais estudos empíricos que analisam o problema, identificando-se as principais contribuições de pesquisas relativas à BS. Especificamente, buscou-se, para cada estudo, identificar a definição de BS, a metodologia adotada bem como os principais resultados.

As pesquisas analisadas foram realizadas sob as perspectivas sociológica, psicológica e econômica, sendo possível identificar ausência de uma abordagem integrada dessas três perspectivas, da mesma forma que os achados do estudo realizado por Covaleski *et. al.* (2000). Nesse sentido, é comum encontrar em cada novo estudo a exclusão de variáveis anteriormente estudadas e a inclusão de novas variáveis, sem que o tema seja devidamente aprofundado e amadurecido. No Brasil, o problema é mais grave, pois o assunto parece não ter despertado ainda o interesse dos pesquisadores, conforme demonstrado na pesquisa realizada nos principais periódicos e congressos nacionais.

Como conseqüência, a pesquisa analítica demonstrou que, apesar de algum avanço, os estudos ainda não são conclusivos quanto às características das organizações que apresentam maior propensão para a constituição de reservas, bem como dos instrumentos necessários para evitá-la. Dessa forma, como sugestão para futuras pesquisas recomenda-se primeiro que os trabalhos incluam todas as perspectivas das ciências sociais, com o objetivo de identificar quais fatores se relacionam com a propensão para a constituição de reservas e, num segundo momento, qual o relacionamento entre essas variáveis. Além disso, para evitar os mesmos problemas encontrados em trabalhos anteriores, recomenda-se à inclusão de todas as variáveis que de alguma forma estão relacionadas com a propensão para BS.

5. Referências bibliográficas

AHMAD, N. N. N., SULAIMAN, M. ALWI, N. M. *Are budgets usefull?: a survey of malaysian companies*. Managerial Auditing Journal. 18/9, 2003.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.

ANSARI, S.L. *Towards an open systems approach to budgeting*. Accounting, Organizations and Society. Vol. 4, No. 3, pp. 149-161,1979

BARNEY, J.B. *Gaining and sustaining advantage competitive*. Prentice Hall, 2007.

- BROWNELL, P.; DUNK, A. S. *Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and budget emphasis: some methodological issues and empirical investigation*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 16, p. 693-703, 1991.
- BRUNS, W. J., WATERHOUSE, J.J. *Budgetary control and organization structure*. Journal of Accounting Research. Chicago: AUTUMN 1975. Vol. 13, Iss. 2; p. 177, 1975.
- CHONG, V.K.; CHONG, K.M. *Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: a structural equation modeling approach*. Behavioral Research In Accounting. v.14, 2002
- COVALESKI, M.A.; EVANS III, J.H.; SHIELDS, J.L.; LUFT, J. L. *Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration*, Journal of Management Accounting Research, vol.15, p.3-49, 2003.
- CHOW, C. W.; COOPER, J. C.; HADDAD, K. *The effects of pay schemes and ratchets on budgetary slack and performance: a multiperiod experiment*. Accounting Organizations and Society, Vol. 16, n. 1 p. 47-60, 1991.
- CHOW, C. W.; COOPER, J. C.; WALLER, W. *Participative budgeting: effects of a truth-inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance*. The accounting Review. p. 111-122, 1988.
- DAVILA, T. and WOUTERS, M., *Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack*, Accounting, Organizations and Society, 30, p.587-608, 2005.
- DUNK, A. S. *The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack*. The accounting Review. p. 400-410, 1993.
- DUNK, A. S.; PERERA, H. *The incident of budgetary slack: a field study exploration*. Accounting, Auditing and Accountability Journal, V. 10, n. 5 p. 649-664, 1997.
- FISHER, J. FREDERICKSON, J.R., PEFFER, S.A. *Budgeting: an experimental investigation of the effect of negotiation*. The Accounting Review, n. 75, p. 95-114, 2000.
- FISHER, J. FREDERICKSON, J.R., PEFFER, S.A. *The effect of information asymmetry on negotiated budgets: an empirical investigation*. Accounting Organizations and Society, Vol. 27, pp. 27-43, 2002.
- FISHER, J.G., FREDERICKSON, J.R.; PEFFER S.A. *Budget negotiations in multi-period settings*. Accounting, Organizations and Society, v.31, Issue 6, August 2006, p.511-528, 2006.
- GOVINDARAJAN, V. *Impact of participation in the budgetary process on managerial attitudes and performance: universalistic and contingency perspectives*. Decisions Sciences, V. 17, p. 496-516, 1986.
- HANSEN, D.R., MOWEN, M. M. *Gestão de Custos*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- HANSEN, S.C., OTLEY, D.T., VAN Der STEDE, W. A. *Practice developments in budgeting: an overview and research perspective*. Journal of Management Accounting Research. Vol. 15, p. 95-116, 2003.
- HANSEN, S. C.; VAN Der STEDE, W. *Multiple facets of budget: an exploratory analysis*. Management Accounting Research. Vol. 15, p. 415-439, 2004.
- HOPWOOD, A. *An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation*. Journal of Accounting Research, V. 10, p. 156-182, 1972.

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Harvard Business Review, Jan – Feb p. 71-80, 1992.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood-Cliffs: Prentice-Hall, 1990.
- LOWE, E. A; SHAW, R. W. *An analysis of managerial biasing: evidence from a company's budgeting process*. The Journal of Management Studies. October, p. 304-315,1968.
- LUKKA, K. *Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence* Accounting Organizations and Society, Vol. 13, No. 3, p. 281-301, 1988.
- MARTINS, Gilberto. A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 2002.
- MERCHANT, K.A. *Budgeting and the propensity to create budgetary slack*. Accounting, Organizations and Society, vol. 10, no. 2, p.201-210, 1985
- _____; *Modern Management Control Systems*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- MURPHY, K. *Performance standards in incentive contracts*. Journal of Accounting and Economics. 30, p. 245-278, 2000.
- NEELY, Andy. *Business performance measurement*. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.
- NOURI, H. *Using organizational commitment and job involvement to predict budgetary slack: a research note*. Accounting. Organizations and Society, Vol. 19, No. 3, p. 289-295, 1994.
- NOURI, H.; PARKER, R. J *The effect of organizational commitment on the relation between budgetary participation and budgetary slack*. Behavioral Research in Accounting. v.8, p.74-90, 1996.
- ONSI, M. *Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack*. The Accounting Review, Vol. 48, n. 3, p. 535-548, 1973.
- OSTERLOH, M.; FREY, B.S. *Does pay for performance really motivate employees?*. In: NELLY, A. (org.) Business Performance measurement: Theory and practice. Cambridge University Press: 2002.
- OTLEY, D. T. *Budget use and managerial performance*. Journal of Accounting Research. p. 122-149, 1978.
- OTLEY, D. T. *Budgets and managerial motivation*. Journal of General Management. p. 26-42, 1982.
- OTLEY, D. T. *The accuracy of budget estimates: some statistical evidence*. Journal of Business Finance & Accounting. p. 415-428, 1985.
- OTLEY, D. T.; POLLANEN, R. M. *Budgetary criteria in performance evaluation: a critical appraisal using new evidence*. Accounting, Organizations and Society, V. 25, p. 483-496, 2000.
- PARKER, R., KYJ, L. *Vertical information sharing in the budgeting process*. Accounting, Organizations and Society 31 (2006) 27–45.
- SHIELDS, J.F. e SHIELDS, M.D., *Antecedents of participative budgeting*, Accounting, Organizations and Society, volt 23, 1, pp.49-76, 1998
- SPECTOR, PE *Psicologia nas organizações*. São Paulo, Saraiva, 2003.

SUBRAMANIAM, N.; MIA, L. *A note on work-related values, budget emphasis and managers' organizational commitment*. Management Accounting Research vol.14 p.389–408, 2003.

THEÓFILO, C. R. *Uma abordagem epistemológica da pesquisa em contabilidade*. Dissertação de Mestrado apresentada à FEA/USP. São Paulo, 2000.

VAN der STEDE, W.A. *The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation*. Accounting, Organizations and Society, vol. 25, p.609-622, 2000.

WALLER, W. *Slack in participative budgeting: the joint effects of a truth-inducing pay scheme and risk preferences*. Accounting, Organizations and Society. p. 87-98, 1988.

WEBB, R.A. *The impact of reputation and variance investigations on the creation of budget slack*. Accounting, Organizations and Society. vol. 27 p.361–378, 2002

YUEN, Desmond C. Y. *Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack*. Managerial Auditing Journal. Vol. 19, n. 4, p. 517-532, 2004.

YUEN, D. *The impact of a budgetary design system: direct and indirect models*. Managerial Auditing Journal. V. 21,n. 2, p. 148-165, 2006