



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO EM CONTABILIDADE**

JULIANO ALMEIDA DE FARIA

**O EFEITO DA ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO NA FOLGA ORÇAMENTÁRIA:
UM ESTUDO EXPERIMENTAL**

**SALVADOR
2011**

JULIANO ALMEIDA DE FARIA

**O EFEITO DA ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO NA FOLGA ORÇAMENTÁRIA:
UM ESTUDO EXPERIMENTAL**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Curso de Mestrado acadêmico em Contabilidade, Universidade Federal da Bahia – UFBA, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Ciências Sociais Aplicadas

Orientadora: Prof. Dra. Sônia Maria da Silva Gomes

**SALVADOR
2011**

Ficha catalográfica elaborada por Vânia Magalhães CRB5-960

F224 Faria, Juliano Almeida
O efeito da assimetria da informação na folga orçamentária: um estudo experimental./ Juliano Almeida Faria. - Salvador, 2011.
124 f. il. ; quad.; fig.; tab.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Ciências Contábeis, 2011.
Orientadora: Profa. Dra. Sônia Maria da Silva Gomes.

1. Contabilidade gerencial. 2. Assimetria informacional. 3. Orçamento. I. Gomes, Sônia Maria da Silva. II. Título. III. Universidade Federal da Bahia.

CDD – 658.154

JULIANO ALMEIDA DE FARIA

O EFEITO DA ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO NA FOLGA ORÇAMENTÁRIA: UM ESTUDO EXPERIMENTAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Bahia da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Aprovada em 05 de Agosto de 2011.

BANCA EXAMINADORA:


Prof. Dra. Sonia Maria da Silva Gomes - Orientador (a)
UFBA - FCC


Prof. Dr. José Bernardo Cordeiro Filho
FCC/UFBA


Prof. Dr. Ademir Clemente
UFPR


Prof. Dra. Maria Olívia de Souza Ramos
UNIFACS

Dedico esta dissertação à minha família, meu porto seguro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, sem o qual nada disso seria possível, sem o qual não teria a quem agradecer neste momento, pois foi Ele quem colocou todos vocês no meu caminho.

Agradeço a meus pais, exemplo de garra, força, determinação e confiança, pilares da minha família, que juntamente com minha irmã, cunhado, avó e sobrinhos formam o meu porto seguro.

Agradeço à Professora Sônia Gomes, minha orientadora de vida e madrinha profissional, na qual me orgulho de ser seu eterno aprendiz.

Agradeço aos membros da banca, ao programa, demais professores e funcionários, por buscarem cumprir com suas responsabilidades com zelo e dedicação.

Agradeço aos nobres colegas de batalha Marcio Sampaio, Manuel Roque, Raimundo Lima, Rodrigo Santos, Antonio Gualberto e demais colegas que contribuíram para este objetivo.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, pelo apoio operacional que viabilizou condições financeiras para a conclusão deste trabalho.

Agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para que este sonho se tornasse realidade.

A todos vocês, instrumentos de Deus na minha vida, os meus sinceros e eternos agradecimentos.

Força sempre!

"Eu estarei contigo, até o final dos tempos"
Jesus Cristo

RESUMO

A folga orçamentária vem sendo estudada pelos teóricos e pesquisadores como um problema organizacional e comportamental, a qual é definida como o valor pelo qual os gestores intencionalmente criam obrigação adicional para os recursos em um orçamento, ou conscientemente subestimam a capacidade produtiva. Diversos estudos apontam motivos variados para o uso da folga orçamentária. Apoiado pelos pressupostos da teoria da agência e dos achados propostos por Akerloff (1970), este estudo objetiva verificar o efeito da assimetria da informação na folga orçamentária, em um contexto organizacional onde os agentes têm sua remuneração baseada no resultado do orçamento. Para tanto, fez-se uso de um estudo de abordagem positiva, onde foi realizado um experimento com amostras independentes composta por 233 profissionais, tendo como instrumento de análise de dados o teste *t* e a análise fatorial. Os resultados confirmam as hipóteses pautadas na teoria da agência que aponta a existência de conflito de interesses entre os atores e o uso da assimetria da informação para maximização do interesse próprio. Foi identificado que, independente da posição exercida na empresa (principal ou agente), ambos fazem uso da assimetria informacional para propor metas orçamentárias com folga, ou seja, acima da real necessidade. Esta ação ocorre *ex ante* e *ex post* a data de definição do orçamento por parte da empresa. Também foi identificado que folga orçamentária é transversal à posição exercida e não somente meio de manipulação por parte dos agentes. Por meio do experimento, foi possível comprovar que a assimetria da informação proporciona o aumento da folga no orçamento, fato que proporciona a empresa retenção de recursos em excesso, alocação indevida de recursos e pagamento de benefícios.

Palavras -chave: Contabilidade gerencial. Assimetria informacional. Orçamento.

ABSTRACT

Budget slack has been studied as a behavioral and organizational problem by researchers and experts; it is defined as the incentives through which superiors intentionally create extra obligations to the resources in a budget, or consciously under-estimate the productive capacity. Several studies point out different reasons for the use of budget slack. Based on assumptions of the agency theory and on the proposed findings of Akerloff (1970), this study was drawn to investigate the effects of information asymmetry on budget slack in organizational contexts where the subordinates are rewarded accordingly to their budget performance. To do so, we carried out a positively approach study, in which there was an experiment with independent samples involving 233 professionals, in which the test *t* and the factorial analysis were the instruments for analyzing data. The results agree with the hypotheses based on the agency theory, which points out the existence of conflicting interests between the actors and the use of information asymmetry for enhancing one's own interest. We noticed that, regardless the position in the company (the principal or the agent), both of them use the information asymmetry for proposing budget goals with slack, that is, over real necessity. This attitude occurs *ex ante* and *ex post* the date of budget setting by the company. We also noticed that budget slack is transverse to the position held, and not only a means of manipulation by the agents. Through this experiment, we could testify that information asymmetry leads to budget slack increasing; a fact that gives the company the chance to retain excess resources, undue allocation of resources and benefits payments.

Key words: Managerial accounting. Informational asymmetry. Budget.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Ocorrência da assimetria da informação no orçamento	43
Figura 2 -	Esquema de execução do orçamento no modelo <i>Topdown</i>	53
Figura 3 -	Esquema de execução do orçamento no modelo participativo	54
Figura 4 -	Linha do tempo da ação da assimetria da informação	56
Figura 5 -	Modelo da pesquisa	63
Figura 6 -	Hipóteses de pesquisa	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Contexto utilizado para elaboração do questionário	71
Quadro 2 -	Perguntas sobre o perfil do respondente – orçamento	80
Quadro 3 -	Perguntas sobre o perfil do respondente	81
Quadro 4 -	One-sample Kolmogorov-Smirnov test	110
Quadro 5 -	One-sample Kolmogorov-Smirnov test	110
Quadro 6 -	One-sample Kolmogorov-Smirnov test	110
Quadro 7 -	One-sample statistics	114
Quadro 8 -	One-sample test	114
Quadro 9 -	One-sample statistics	114
Quadro 10 -	One-sample test	114
Quadro 11 -	One-sample statistics	114
Quadro 12 -	One-sample test	115
Quadro 13 -	One-sample statistics	115
Quadro 14 -	One-sample test	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Agrupamento de questionários por volume	84
Tabela 2 -	Composição da amostra gênero	84
Tabela 3 -	Composição da amostra graduação	85
Tabela 4 -	Composição da amostra experiência	85
Tabela 5 -	Comparativo de médias da amostra H1 e H3	87
Tabela 6 -	Comparativo de médias da amostra H2 e H4	89
Tabela 7 -	Comparativo de médias da amostra H5 e H7	91
Tabela 8 -	Comparativo de médias da amostra H6 e H8	92
Tabela 9 -	Quadro geral das hipóteses	94
Tabela 10 -	Identificação dos fatores principais concernentes ao envolvimento com orçamento empresarial	111
Tabela 11 -	Envolvimento respondentes com orçamento empresarial	111
Tabela 12 -	Testes KMO e Bartlett's concernentes ao envolvimento com orçamento empresarial	112
Tabela 13 -	Confiabilidade da amostra concercente ao envolvimento com orçamento empresarial -Fator 1	112
Tabela 14 -	Confiabilidade da amostra concercente ao envolvimento com orçamento empresarial -Fator 3	112

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA	15
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1	FOLGA ORÇAMENTÁRIA	21
2.2	A TEORIA DA AGÊNCIA E PRESSUPOSTOS DA ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO	29
2.3	ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO	38
2.3.1	A seleção adversa	43
2.3.1.1	Sinalização para transmitir informação particular	45
2.3.2	O risco moral	48
2.4	FORMAS DE DESENVOLVIMENTO DO ORÇAMENTO – O <i>TOPDOWN VERSUS PARTICIPATIVO</i>	52
2.5	A ASSIMETRIA DE INFORMAÇÕES NO ORÇAMENTO	55
3	METODOLOGIA	62
3.1	O MODELO PROPOSTO DE PESQUISA	62
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	64
3.3	PROBLEMA DE PESQUISA E HIPÓTESES	64
3.4	POPULAÇÃO E AMOSTRA	69
3.5	O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	70
3.6	PRÉ-TESTE	81
3.7	ANÁLISE DE DADOS	82
4	APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	84
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES	84
4.1.1	Nível de conhecimento dos participantes sobre o orçamento	86
4.2	ANÁLISE DA ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO NA FOLGA ORÇAMENTÁRIA	87
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
	REFERÊNCIAS	101
	APÊNDICES	109

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da folga orçamentária tem despertado a atenção de teóricos e pesquisadores em razão de seu impacto no desempenho organizacional e conseqüentemente, no retorno para o acionista. A teoria econômica postula que o subordinado sabe mais do que o superior sobre sua tarefa e o ambiente em que ela é desenvolvida. Neste contexto, os modelos de orçamento participativo são usados por um superior hierárquico para obter informações e, assim, reduzir a incerteza. Dessa forma para a teoria da agência a folga faz com que recursos organizacionais sejam mal alocados e o retorno de investimento sejam subestimados.

Nesse sentido, a teoria da agência considera que todos os indivíduos comportam-se em favor de seus próprios interesses. Assim, uma relação de agência ocorre sempre que existe um contrato, formal ou informal, pelo qual o indivíduo ou grupo de indivíduos - o principal – contrata um ou mais indivíduos – o(s) agentes (s) – para desempenhar alguma atividade de seu interesse, delegando aos contratados algum poder de decidir de que maneira a atividade será executada.

Um dos mecanismos preditos pela teoria da agência para minimizar os conflitos de interesses entre subordinado e superior é a remuneração por desempenho e monitoramento constante e eficiente das ações do agente. A remuneração por desempenho é uma alternativa para amenizar tais conflitos, porém é precedida por um contrato. Nesse contexto, o orçamento é um dos instrumentos de gestão mais utilizados para planejar, controlar e avaliar a alocação de recursos sob a responsabilidade dos agentes, sobretudo quando o principal passa a remunerar os agentes com base nos resultados apresentados pelo orçamento, avaliando a diferença entre quanto se planejou gastar e o quanto se gastou.

Dessa relação conflituosa de interesse e pelo ambiente de informações assimétrica dos agentes envolvidos é que se cria a oportunidade para a folga orçamentária. Diante do conflito de interesses, da assimetria de informação entre ambos e da avaliação de desempenho atrelada de alguma maneira (ou na sua totalidade) no orçamento, o comportamento dos atores é alterado por estas forças, resultando em folgas orçamentárias, sejam do tipo disponível, recuperável, potencial ou até mesmo a incidência de mais de uma delas simultaneamente.

Portanto, a folga orçamentária aparece como um reflexo da ação destes fatores, ou seja, conflitos de interesses e assimetria informacional. A folga é utilizada para que cada ator tenha vantagem sobre o outro em função dos conflitos e este aspecto é potencializado pela assimetria que viabiliza a existência da diferença de informações entre os atores. A assimetria da informação favorece ambos os lados quando há conflitos de interesses, pois ambos têm acesso a informações privilegiadas.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Muitas vezes, na vida, algumas pessoas estão mais bem informadas do que outras e o acesso a informação privilegiada pode afetar as suas escolhas, assim como, a maneira como se relacionam umas com as outras. Esse acesso a informações privilegiadas chama-se assimetria da informação (MANKIWI, 2005). A assimetria de informação pode influenciar no mercado de bens e serviços, pois nem sempre o comprador conhece a verdadeira qualidade do produto ou serviço, dependendo em grande parte das informações prestadas pelo vendedor.

Neste contexto a assimetria da informação manifesta-se em diversos tipos de relações entre o principal e agente, como nas relações do tipo acionista-gerentes, onde o principal espera que o agente maximize a sua riqueza, ou comunidade-empresa, onde espera-se que empresa (agente) assegure a preservação dos interesses comunitários, cultura, valores, meio ambiente, e outros (MARTINEZ, 1998). Essa relação é explicada pela teoria da agência. Jensen e Meckling (1976) definem o relacionamento de agência como um contrato pelo qual uma ou mais pessoas (o principal) contratam outra pessoa (o agente) para executar algum serviço em favor deles e que envolva delegar, ao agente, alguma autoridade para tomada de decisão sobre o seu patrimônio.

No entanto, os conflitos de agência nas organizações se estabelecem a partir da delegação das competências para tomadas de decisão aos colaboradores (agentes). Quando os administradores, por terem objetivos pessoais divergentes da maximização da riqueza do principal (acionista) passam a decidir em prol de seus interesses particulares em detrimento do melhor benefício daqueles. Como forma de minimizar o conflito de interesses entre subordinado e superior é postulado pela teoria da agência a remuneração por desempenho e monitoramento constante e eficiente das ações do agente. Assim, o orçamento é um dos

instrumentos de gestão mais utilizado para planejar, controlar e avaliar a alocação de recursos sob a responsabilidade dos agentes, sobretudo quando o principal passa a remunerar os agentes com base nos resultados apresentados pelo orçamento, avaliando a diferença entre quanto se planejou gastar e o quanto se gastou.

Entretanto, a intenção de obter maiores remunerações por resultados conforme avaliação do desempenho é que explica a maior parte da criação da folga. Hopwood (1973) identificou que os gerentes avaliados com base no orçamento são mais susceptíveis a comportamentos disfuncionais (ligados a criação da folga) do que com um sistema de avaliação diferenciado. Os gerentes criam a folga basicamente para satisfazer as metas previstas em orçamento. Desta forma, a folga orçamentária é resultante dos gerentes que tentam negociar orçamentos nos quais eles têm a expectativa de ganhos superiores gerada pela participação na confecção e realização do mesmo. Ou seja, quando ele sabe que na execução será avaliado pelas metas que estabeleceu previamente por decorrência do orçamento participativo.

Nessa relação entre diretor/gerente, em geral o gerente possui informações diferentes e privilegiadas, diante do seu diretor, e as manipulam a depender da maneira como o orçamento é utilizado pela empresa: se como instrumento de distribuição de recursos ou como instrumento de avaliação de desempenho. Por outro lado, os gerentes por serem conhecedores mais profundos da informação partem do princípio de que, devido à assimetria da informação, os superiores não detectarão as folgas inseridas no contexto orçamentário e contam com isso para fazer as manipulações necessárias para benefício próprio. Todavia, o diretor não tem informações seguras do desempenho dos gerentes; não pode nunca, portanto, ter certeza da maneira como os esforços dos gerentes contribuem para os resultados da empresa (BENSANKO *et al.*, 2006).

Portanto, a assimetria da informação é um dos fatores que contribui para a criação da sobra de recursos conhecida como folga orçamentária, a qual é manipulada pelos agentes, de modo que o orçamento reflita os resultados convenientes a fim de proporcionar a remuneração pelos resultados atingidos, independentemente das perdas reais geradas ao principal. Assim o problema que norteia este estudo é: Qual o efeito da assimetria da informação na folga orçamentária num contexto organizacional onde os agentes têm sua remuneração baseada no resultado do orçamento?

1.2 OBJETIVOS

Com base na abordagem do problema construído apresentam-se os objetivos desta pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Esta pesquisa objetiva verificar o efeito da assimetria da informação na folga orçamentária, em um contexto organizacional onde os agentes têm sua remuneração baseada no resultado do orçamento.

1.2.2 Objetivos específicos

Para melhor análise e descrição do impacto da assimetria da informação na criação da folga orçamentária o objetivo geral deste trabalho foi descomposto em objetivos específicos. Desse modo, buscar-se-á:

1. Identificar como a seleção adversa pode favorecer os atores (agentes e principal) na geração da folga orçamentária na fase de elaboração do orçamento participativo.
2. Verificar como a incidência do risco moral pode influenciar as ações dos atores (agentes e principal) na geração da folga orçamentária durante a execução do orçamento participativo.
3. Investigar se a redução da assimetria da informação proporciona aumento dos esforços dos gerentes e diretores em propor metas orçamentárias e ações mais próximas da realidade, desde que sejam avaliados por meio dos resultados apresentados pelo orçamento.

1.3 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

As pesquisas recentes indicam que a assimetria da informação é um fator que pode contribuir para a criação da folga orçamentária. De modo adicional, também se têm discutido que a assimetria da informação pode influenciar o nível de folga surgida por meio da participação

do gerente no processo orçamentário (CHOW *et al.*, 1988; YOUNG, 1985). Se os gerentes são conscientes que dispõem de informação privilegiada, nas quais os superiores não têm acesso, eles podem escolher quais informações serão divulgadas e usá-las, por meio da participação no orçamento para construir as metas em que serão avaliados (KREN, 2003).

Os gerentes têm uma visão de que suas informações ao serem comunicadas no processo orçamentário permitem que as metas sejam estabelecidas com relativa facilidade (WALLER, 1988; DUNK, 1997; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006). Com base nisso e através da participação dos gerentes no processo orçamentário eles passam a conhecer as regras do jogo. Soma-se a isso o fato dos gerentes serem remunerados por esquemas baseados no orçamento. Assim, é mais comum que os gerentes usem as informações privilegiadas para construir metas com folga (mais fáceis de atingir) e assim facilitar o acesso às remunerações baseadas no orçamento (ONSI, 1973; WALLER, 1988). Devido a isso, justifica-se realizar o estudo com o público formado por gerentes e seus superiores imediatos, neste caso, diretores, dada a relação de agência existente entre estes atores.

Na opinião de Lukka (1988, p. 281) a folga orçamentária, em grande parte, continua a ser um problema intratável nas organizações, pois é um fenômeno complexo e multifacetado, resultando da interação de diversos fatores. A folga orçamentária vem sendo estudada, pelos teóricos e pesquisadores como um problema organizacional e comportamental, a qual é definida como "o valor pelo qual os gestores intencionalmente criam obrigação adicional para os recursos em um orçamento, ou conscientemente subestimam a capacidade produtiva" (YOUNG, 1985).

Por ser um fenômeno complexo, a folga orçamentária tem sido estudada sob ponto de vista das teorias econômicas, sociológicas e psicológicas. Do ponto de vista da teoria econômica a folga ocorre porque o subordinado sabe mais do que o superior sobre sua tarefa e o ambiente em que ela é desenvolvida, e os modelos de orçamento participativo são usados por um superior hierárquico para obter informações e assim, reduzir a incerteza. Dessa forma para a teoria da agência a folga faz com que recursos organizacionais sejam mal alocados e o retorno de investimento seja subestimado, portanto, ela deve ser eliminada.

Nessa perspectiva, Fischer, Frederickson e Pfeffer (2002) desenvolveram uma pesquisa experimental com dois grupos de estudantes nos quais os autores utilizaram dois mecanismos: a) utilização do orçamento para alocação de recursos escassos; b) quando as empresas utilizam o orçamento para o desempenho de avaliação. Ambos os mecanismos surgem naturalmente nos levantamentos de orçamentos com múltiplos colaboradores, e ambos os mecanismos introduzem ou enfatizam a competição entre os colaboradores. Os pesquisadores apresentaram uma posição de que tal competição não só reduziu os ganhos que os colaboradores tiveram com o resultado da flexibilização do orçamento, mas também aumentou os esforços deles (dos colaboradores) e o desempenho de suas tarefas, em contraste com os métodos de compensação, todos os resultados em consequência da presença ou ausência da assimetria de informações, sendo esta a variável independente da pesquisa em questão.

Por outro lado, Davila e Wouters (2005) investigou o gerenciamento do orçamento como um fator condicionante para explicar o folga orçamentária. A Folga orçamentária desempenha um papel importante no funcionamento dos orçamentos nas organizações. Embora a teoria tenha resultados negativos, assim como elementos positivos associados com a sua presença, a literatura empírica tem interpretado como sendo disfuncional para as organizações.

Chia (1995) pesquisou o efeito da interação da assimetria de informação, a descentralização e o nível de satisfação do trabalho dos gestores de subunidade. Utilizou-se como técnica de coleta de dados o questionário, o qual foi aplicado entre 42 gestores em Cingapura. Para análise dos dados fez-se uso da regressão. Os resultados indicam a presença de relação não monotônica entre a assimetria de informação e satisfação no trabalho sobre o alcance do grau de descentralização nas organizações. Mais especificamente, os resultados indicam que um maior nível de assimetria de informação foi associada com um maior nível de satisfação no trabalho para os gestores que trabalham sob condições de alta descentralização.

Chong e Eggleton (2007) analisaram os efeitos da assimetria de informação e comprometimento organizacional na relação entre o grau de confiança nos sistemas de compensação baseados em incentivos e desempenho gerencial. As respostas de 109 gestores, elaborado a partir de uma secção transversal de empresas de fabricação australiana, a um inquérito por questionário, foram analisadas por meio de uma técnica de regressão múltipla.

Os resultados fornecem evidências de maior desempenho gerencial para os gestores com baixo comprometimento organizacional e uma grande dependência em sistemas de compensação baseados em remuneração por incentivos em situações de assimetria de informação elevada. Por outro lado, os resultados mostram que o nível de desempenho dos gestores com alto comprometimento organizacional não é afetado, independentemente do grau de assimetria de informações e na medida em que confiança nos sistemas de compensação baseados em incentivos.

Mesmo com as contribuições das pesquisas realizadas sobre os efeitos da assimetria da informação na criação da folga orçamentária, ainda justifica-se esta pesquisa, pois não existe nenhuma outra conclusiva. Entretanto, precisa-se também estudar a relação entre assimetria e folga orçamentária, entendendo o comportamento da assimetria no processo orçamentário antes (seleção adversa) e após o orçamento (risco moral), visto que ainda não foi localizada literatura com mecanismo semelhante de estudo. De modo adicional, é relevante mostrar a influência da assimetria na folga por meio de um experimento onde no grupo em que a assimetria será eliminada observar-se-á o efeito na folga orçamentária também sob a visão da seleção adversa e do risco moral. Com estes aspectos inovadores esta pesquisa busca contribuir na consolidação das discussões da assimetria da informação como um fator que desencadeia da folga orçamentária na tentativa de explicar e prever o comportamento da folga no orçamento empresarial.

Além do mais, embora Moura, Dallabona e Lavarda (2010), apresentem a evolução numérica da publicação de artigos nos principais congressos nacionais nos últimos três anos, segundo Leite e outros (2008), ainda pouco (das 1257 dissertações pesquisadas, 16 falam sobre orçamento empresarial e das 112 teses, nenhuma foi localizada) se discute sobre orçamento empresarial nos últimos 15 anos. No que se refere à relação entre o orçamento empresarial e a assimetria da informação, segundo Faria e outros (2010), de 830 artigos publicados no *Journal of Accounting and Economics*, *Journal of Accounting Research*, *The Accounting Review*, *Accounting Organizations and Society* e *Review of Accounting Studies*, nos últimos cinco anos, apenas 8 artigos foram localizados sobre o tema, sendo que nenhum de autor brasileiro. Com isso, esta pesquisa torna-se também relevante para os estudos sobre o orçamento no Brasil visto que não há registros de trabalhos sobre a temática até a presente data com exceção apenas para o trabalho deste autor publicado em 2011.

Entender a influência da assimetria informacional na folga orçamentária no Brasil é importante para conhecer e apresentar ao mundo a realidade nacional a fim de identificar se esta carece dos mesmos problemas encontrados em outros países estudados anteriormente. Além disso, têm-se no Brasil inúmeras empresas que utilizam o orçamento empresarial e dentro do qual se insere esta pesquisa, sobretudo por tratar da associação com a assimetria e a folga orçamentária, relação na qual interfere na qualidade das informações transmitidas pelo orçamento empresarial.

Dessa forma, esta pesquisa, a exemplo das investigações de Onsi (1973), Chow e outros (1988), Dunk (1993) e Fisher e outros (2002), discute o efeito assimetria da informação na folga orçamentária. Todavia, com uma abordagem diferente da pesquisa de Fisher e outros (2002), tendo em vista que fez-se um estudo experimental com estudantes de pós-graduação lato senso.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa está estruturada em quatro capítulos, incluindo esta Introdução (Capítulo 1), além da bibliografia e apêndices.

Neste primeiro capítulo são caracterizados o problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos que nortearam o trabalho, além das razões que justificam a execução desta pesquisa.

No segundo capítulo apresentam-se os aspectos estruturais da folga orçamentária assim como o modelo de pesquisa proposto. Também neste capítulo estão as discussões sobre a teoria da agência, no que tange a discussão deste trabalho bem como os pressupostos da assimetria da informação. Como sub-tópico à assimetria da informação são discutidos a seleção adversa e o risco moral, agentes fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa. O capítulo encerra-se com a apresentação do orçamento no contexto da folga orçamentária sob a influência da assimetria da informação.

O terceiro capítulo foi reservado para a apresentação da estrutura metodológica do trabalho. Inicialmente caracteriza-se a pesquisa, bem como o problema e a seguir são apresentadas às

hipóteses de pesquisa. Também são discutidos aspectos relacionados a população e a amostra. Na seqüência, são apresentadas as características do instrumento de coleta dos dados, os resultados do pré-teste e o esquema proposto de análises dos dados.

No quarto capítulo são apresentados e interpretados os resultados da pesquisa onde são testadas as hipóteses conforme previsto nos objetivos específicos, representando assim o capítulo que apresenta as descobertas principais desta pesquisa.

Por fim, no quinto capítulo dispõem-se as considerações finais, limitações e sugestões para futuras pesquisas. Sendo precedente das referências e apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo visa apresentar a plataforma teórica sobre a qual as idéias deste trabalho foram desenvolvidas assim como os recentes estudos identificados sobre o tema.

2.1 FOLGA ORÇAMENTÁRIA

A folga orçamentária vem sendo estudada pelos teóricos e pesquisadores como um problema organizacional e comportamental, a qual é definida como "o valor pelo qual os gestores intencionalmente criam obrigação adicional para os recursos em um orçamento, ou conscientemente subestimam a capacidade produtiva "(YOUNG, 1985). Na opinião de Douglas e Wier (2005) as discussões sobre folga orçamentária têm suas raízes na literatura da contabilidade gerencial do início dos anos 1950.

O estudo da folga orçamentária tem recebido atenção dos pesquisadores no cenário internacional devido à representatividade deste fenômeno no processo orçamentário das organizações e em seus resultados. No contexto da teoria da agência, a folga faz com que recursos organizacionais sejam mal alocados os resultados do retorno de investimento sejam subestimados, portanto, ela deve ser eliminada. No entanto, Lukka (1988, p. 281) afirma que a polarização da folga orçamentária, em grande parte, continua a ser um problema intratável nas organizações, pois é um fenômeno complexo e multifacetado, resultando da interação de diversos fatores.

Nessa perspectiva, a folga orçamentária ocorre quando o gestor, sem consentimento dos seus superiores superestima os gastos, subestima as receitas e superestima a demanda de recursos sob sua responsabilidade, objetivando a satisfação própria num processo de remuneração por resultados relacionados ao orçamento (ONSI, 1973; LIBBY, 2003; DAVIS; DeZOORT; KOOP, 2006; JUNQUEIRA; OYADOMARI; MORAES, 2010).

Dessa forma, a folga orçamentária é a diferença entre o montante orçado e o valor realmente necessário que satisfaça as necessidades previstas, representando como o excesso de recursos solicitados para executar uma tarefa, ou seja, é uma subestimação e/ou superestimação de gastos ou de produção previstos em um orçamento (DUNK; PEREIRA, 1997; LIBBY, 2003;

ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006; LIMA, 2008). A folga orçamentária ocorre quando o indivíduo superestima despesas e custos e subavalia receitas no intuito de facilitar o alcance de suas próprias metas. Esse comportamento afeta negativamente os processos de planejamento e orçamento através do viés da alocação ou utilização de recursos (NASCIMENTO; RIBEIRO; JUNQUEIRA, 2008). Por meio da folga orçamentária os indivíduos envolvidos no processo constroem orçamentos com informações diversas da realidade, somando ou subtraindo dos dados reais de modo a deixar o orçamento flexível nos resultados que apresenta de acordo com seus interesses.

A folga orçamentária também é estudada como um problema ético. Dessa maneira, Douglas e Wier (2005) afirmam que quando o funcionário deturpa suas capacidades, ele está usando o seu conhecimento privilegiado para obter vantagem de forma desleal. Eles desenvolveram e testaram um modelo para avaliar os efeitos da cultura e da ética no desenho de um sistema orçamentário. Levantaram a hipótese de que as variáveis do sistema orçamentário e as reações a eles são influenciados pela cultura, especificamente relacionado com o trabalho e valores éticos. Na opinião desses deles, a maioria das abordagens organizacional e comportamental sobre orçamento não reconhece os componentes dos problemas éticos, e ignora o papel da cultura na estrutura organizacional e valores individuais.

Os resultados demonstraram que diferentes culturas influenciam na definição das variáveis do sistema de orçamentário (por exemplo, participação, padrões de tensão, ênfase do orçamento, etc., caracterizada como oportunidade e incentivos para criação de folga orçamentária), assim como na relação de incentivos (mas não de oportunidade) para criar a folga e também para criação de comportamento de folga orçamentária. A pesquisa demonstrou, ainda, que diferentes culturas influenciam os valores individuais para criação de um comportamento de folga orçamentária apenas entre os gestores nos Estados Unidos da América (EUA).

Como bem afirmou Lukka (1988) a folga orçamentária é um fenômeno complexo, multifacetado e resulta da interação de diversos fatores. Entre os fatores que afetam esse fenômeno identificado por pesquisas anteriores estão: tamanho da empresa, diversidade e descentralização (MERCHANT, 1985), incerteza do ambiente (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006), características da tarefa (YOUNG, 1985), a assimetria de informações (CHOW *et al.*, 1988; DUNK, 1993; CHONG; EGGLETON, 2007; ONSI, 1973),

metas orçamentárias negociadas versus metas impostas pela administração da empresa (FISHER *et al.*, 2002), gerentes usando orçamentos para a alocação de recursos e /ou de avaliação de desempenho (FISHER *et al.*, 2002), utilizando sistema de incentivos baseada no orçamento e, assim induzindo a verdade versus sistema de pagamento de bônus como forma de induzir a folga orçamentária (CHOW *et al.*, 1988; WALLER, 1988), a gestão de atitudes para alcançar as metas orçamentárias (DUNK, 1993; MERCHANT, 1985; ONSI, 1973), aversão ao risco individual (KIM, 2006; YOUNG, 1985), e pressão social (YOUNG, 1985) ou reputação (WALLER, 1988).

Nesse sentido, Yuen (2004) investigou relação entre os atributos das metas e a propensão dos gerentes divisional para criar folga orçamentária. Pesquisou também a percepção dos gerentes sobre os sistemas de comunicação e de recompensa - fatores que influenciam a relação entre as características das metas e propensão a criar folga orçamentária. Usou uma amostra de gestores de 108 hotéis em Macau. Os resultados indicaram que a comunicação clara das metas e do sistema de recompensa pode ajudar a resolver os problemas do processo orçamentário.

Shields e Shields (1998, p. 58-59) explicaram que as teorias econômicas, psicológicas e sociológicas se apóiam no ambiente, na incerteza e interdependência da tarefa e na assimetria da informação entre superior e subordinado como condições necessárias aos sistemas orçamentários. Ainda segundo esses autores a teoria econômica postula que o subordinado sabe mais do que o superior sobre sua tarefa e sobre seu ambiente de desenvolvimento, e os modelos de orçamento participativo são usados por um superior hierárquico para obter informações e assim, reduzir a incerteza. Enquanto, a teoria psicológica sugere três mecanismos causais (atribuição de valor, motivação e cognição), mas a mesma assume a incerteza subjacente ou assimetria da informação entre superior e subordinado.

Já a teoria sociológica, segundo Shields e Shields (1998, p. 58-59), sugere que, como o ambiente de uma organização torna-se mais incerto, ele responde com a diferenciação crescente (por exemplo: descentralização e a diferenciação funcional), exigindo mecanismos mais integrados, como participação na elaboração do orçamento para coordenar atividades de subunidades. Muitos estudos fornecem evidências de associações teóricas entre as variáveis econômicas, psicológicas e sociológicas, por exemplo: Merchant (1985) identificou que o tamanho da organização, diversidade e descentralização são fatores que influenciam na folga

orçamentária, Govindarayan (1986) forneceu evidência de que a incerteza do ambiente impacta a folga, Young (1985) pesquisou sobre as características do trabalho e Onsi (1973), Chow e outros (1988) e Dunk (1993) apresentam evidências sobre a influência da assimetria da informação na folga orçamentária.

Nesta perspectiva esta dissertação, a exemplo Onsi (1973), Chow e outros (1988), Dunk (1993) e Fisher e outros (2002), discute o efeito assimetria da informação na folga orçamentária. Nesse contexto, não é possível ainda chegar a conclusões definitivas e claras sobre o tema, pois os trabalhos são desenvolvidos nas mais diversas abordagens e sustentados pelas diferentes teorias (JUNQUEIRA; OYADOMARI; MORAES, 2010).

O trabalho de Lukka (1988) mostra com base em evidência empírica que são três as principais motivações para a geração da folga:

1. captação de recursos;
2. avaliação de desempenho; e
3. motivação.

A captação de recursos motiva os gerentes para gerar folga no orçamento visto estes buscam maior disponibilidade de recursos para seus departamentos permanecendo numa zona de conforto e assim reduzir os esforços na redução de gastos. Além disso, eles podem tratar os imprevistos com mais facilidade, pois dispõem de excessos de recursos. O problema da captação de recursos em excesso acontece quando os desejos dos gerentes estão pautados em utilizá-lo para maquiagem falhas causadas por má gestão dos gerentes, por exemplo, ou qualquer outro tipo de favorecimento próprio.

Em relação à avaliação de desempenho, a folga aparece como um instrumento que irá facilitar o acesso do gerente as metas por meio da redução de esforço do mesmo. Isso acontece em dois planos, antes e após a elaboração do orçamento. Antes de fechar o orçamento, o gerente tende a propor no orçamento metas abaixo da sua real capacidade de realização, portanto não precisará se esforçar além da sua capacidade para conseguir atingir as metas, mantendo-se numa zona de conforto. E após o orçamento realizado, o gerente tende a manipular informações para que os resultados apresentados no orçamento sejam superiores aos resultados reais, buscando também manter-se numa zona de conforto ao qual se esforçará menos do esperado para atingir as metas.

Por fim, os gerentes motivam-se com a folga orçamentária, pois por meio dela é possível reduzir esforços para atendimento das metas, trata-se de um mecanismo de garantir resultados positivos com menor esforço, ou seja, de aumentar os benefícios de determinada relação contratual sem o respectivo aumento de esforço. Portanto, a criação de folga orçamental é um dilema ético: um dilema com consequências para os outros em decorrência da escolha por parte do decisor (DOUGLAS; WIER, 2005).

Entretanto, a intenção de obter maior remuneração por resultados conforme avaliação do desempenho é a que explica a maior parte da criação da folga. Nesse sentido, Hopwood (1973) identificou que os gerentes avaliados com base no orçamento são mais susceptíveis a comportamentos disfuncionais (ligados a criação da folga) do que com um sistema de avaliação diferenciado. Os gerentes criam a folga basicamente para satisfazer as metas previstas em orçamento. Desta forma, a folga orçamentária é resultante dos gerentes que tentam negociar orçamentos nos quais eles têm a expectativa de ganhos superiores gerada pela participação na confecção e realização deste, ou seja, quando ele sabe que na execução será avaliado pelas metas que estabeleceu previamente por decorrência do orçamento participativo.

Com base nisso as diversas ocorrências de folgas orçamentárias demonstram que este fenômeno pode assumir características especialmente no que tange o processo do orçamento. Os gerentes e diretores, atores envolvidos com o orçamento não estão alheios à incidência da folga orçamentária principalmente quando o orçamento é utilizado como parâmetro para avaliar desempenho. Diante do conflito de interesses, da assimetria de informação entre ambos e da avaliação de desempenho atrelada de alguma maneira (ou na sua totalidade) no orçamento, o comportamento dos atores é alterado por estas forças resultando em folgas orçamentárias, sejam do tipo disponível, recuperável, potencial ou até mesmo a incidência de mais de uma delas simultaneamente.

De acordo com Lima (2008, p. 46), a folga orçamentária pode ser classificada em três grupos:

1. Disponível: representa recursos disponíveis e ainda não empregados em alocações específicas, também conhecido como folga não absorvida;
2. Recuperável: representa recursos que já foram absorvidos pela empresa, mas que podem ser recuperados por meio de aumento de eficiência; e
3. Potencial: representa a habilidade da empresa em gerar recursos extras do ambiente, por exemplo, habilidade em aumentar o capital.

Desta forma, a diferença de informações, assimetria da informação, revela-se como um fator importante para a folga orçamentária visto que impede os superiores identificarem as reais perdas com a manipulação de informações. De modo adicional, também se têm discutido que a assimetria da informação pode influenciar o nível de folga surgida por meio da participação do gerente no processo orçamentário (CHOW *et al.*, 1988; YOUNG, 1985). Se os gerentes são conscientes que dispõem de informação privada, nas quais os superiores não têm acesso, eles podem não somente escolher quais informações serão divulgadas, mas também usá-las por meio da participação para construir suas metas aos quais serão avaliados (KREN, 2003). Potencialmente, eles têm um incentivo preconcebido que suas informações ao serem comunicadas permitem que as metas sejam estabelecidas com relativa facilidade (WALLER, 1988; DUNK, 1993; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006). Isso ocorre mais particularmente quando os gerentes são remunerados por esquemas baseados no orçamento e o processo orçamentário é participativo. (ONSI, 1973; WALLER, 1988).

Corroborando com esta abordagem, Fischer e outros (2002) realizaram uma pesquisa com 104 estudantes de graduação nos Estados Unidos e identificou também que quando o orçamento é utilizado apenas para alocação de recursos a folga no orçamento é reduzida e, por outro lado é aumentada quando o orçamento também é utilizado para avaliação de desempenho. Assim, a assimetria da informação influencia os gerentes no aumento da folga desde que os valores aos quais os mesmos irão negociar no orçamento venham a ser utilizados como referência para pagamento de remuneração por resultados no exercício seguinte (FISCHER *et al.*, 2002).

Assim, diante do conflito de interesses previsto pela teoria da agência (JENSEN; MECKLING, 1976), a folga orçamentária não é bem vista pelos diretores que remuneram seus gerentes com base nos resultados do orçamento. Afinal, a folga orçamentária facilita o trabalho do gerente que poderá reduzir o seu esforço em função de se permitir que resultados alcançados sejam diversos do acordado com o diretor. Neste caso, o problema volta-se para o diretor (principal) transferidor de responsabilidades sobre os recursos da empresa para que o gerente (agente) faça a gestão, pois as possíveis ineficiências deste último serão encobertas pelas folgas no orçamento e com isso a remuneração por desempenho não será prejudicada.

De modo contrário, o diretor deseja maior esforço do gerente para construir orçamentos mais precisos e cumprir com o planejamento com eficiência, sem fazer uso das folgas orçamentárias. A ocorrência da folga diminui o efeito da alta dificuldade de atendimento de

uma meta, tornando-a mais fácil de ser atingida (DUNK, 1993; LIMA, 2008). Desse modo os superiores e, de em caráter residual, os acionistas serão prejudicados, pois realizarão pagamento de remuneração com base em resultados imprecisos (favoráveis aos gerentes) e inconsistentes, que não geraram o retorno real conforme as informações geradas (LIBBY, 2003).

Diante do exposto a literatura sugere que a ênfase no orçamento para definição de metas para remuneração por resultados pode também influenciar na participação e induzir a folga. Schiff e Lewin (1968) argumentam que se os gerentes tiverem seus resultados dependentes os resultados ligados ao orçamento, eles podem ver vantagens em inserir folga no seu orçamento. Os trabalhos de Tan (2003) e Libby (2003) sugerem que os orçamentos sejam utilizados como instrumentos de avaliação para remunerar os gerentes desde que estes últimos participem da construção do mesmo, ou seja, que o orçamento seja participativo. Como a remuneração dos gerentes é normalmente baseada no resultado padronizado via orçamento daquele período os resultados do orçamento serão inseridos com folga (CHOW *et al.*, 1994; SCHIFF; LEWIN, 1968).

Com isso, a confiança na realização do orçamento por parte da diretoria contribui positivamente para a criação da folga (MERCHANT, 1985; ONSI, 1973). Murray (1990) argumenta que a baixa ênfase no orçamento para estabelecer metas de remuneração por resultados proporciona menores incentivos para introduzir a folga. Como alternativa propõe a participação com baixa ênfase no orçamento reduzindo-o em nível de importância no processo de gestão. Entretanto, antes de validar esta conclusão mais estudos foram realizados buscando entender a folga orçamentária inclusive buscando entender o papel da abordagem assimétrica no contexto da pesquisa.

De modo adicional e buscando repostas para a ocorrência da folga orçamentária, Lukka (1988) sugeriu que a participação dos gerentes na elaboração do orçamento proporciona a oportunidade de criar a folga de acordo com o seu interesse. A participação do gerente na determinação do orçamento aumenta o potencial para a criação da folga (ANTLE; EPPEN, 1985; KREN, 2003). Assim, por força desta participação, haverá um processo de negociação no qual o mesmo antecipa-se na criação da folga, pois sabe que precisará barganhar resultados para gerar metas voltadas ao seu próprio interesse.

De outro modo, os gerentes sentem menor necessidade de incorporar a folga em seus orçamentos quando sua participação no processo é reduzida, pois os orçamentos pouco ou em nada sofrerão interferência deles, passando a ter uma atitude de perseguidores de metas impostas pela diretoria (MURRAY, 1990; DAVIS; DeZOORT; KOOP, 2006).

A relação entre a folga e a participação dos gerentes no orçamento tem dois direcionamentos plausíveis e opostos (DUNK; PERERA, 1997). Um deles argumenta que os gerentes intencionalmente aproveitam a participação como um meio de criar a folga (SCHIFF; LEWIN, 1968; KREN, 2003), enquanto o outro propõe que os gerentes, através da participação reduzem a folga em seus orçamentos (CAMMANN, 1976; MERCHANT, 1985). Este conflito de direções sugere que a relação entre a folga e a participação existe, porém não é de simples entendimento e depende de um vasto número de fatores, inclusive de cunho psicológico, sociológico e econômico (HOPWOOD, 1973).

Além disso, Nouri e Parker (1996) discutiram a relação entre a folga orçamentária, participação e o comprometimento organizacional dos gerentes com a empresa visando identificar respostas neste contexto. O estudo revela que a relação entre a participação e a folga é moderada pelo comprometimento organizacional. Assim, o alto nível de comprometimento dos gerentes com a empresa apresentou redução da relação entre participação e folga e o baixo nível de comprometimento dos gerentes revelou relação positiva entre participação e folga (NOURI; PARKER, 1996; JUNQUEIRA; OYADOMARI; MORAES, 2010). O comprometimento organizacional leva os gerentes a fazer menor uso do oportunismo viabilizado pela participação no processo orçamentário, confirmando que a folga deve ser estudada sob diversas perspectivas (HOPWOOD, 1973).

Além disso, Merchant (1985) demonstra uma alternativa para eliminar a folga orçamentária ao revelar que a habilidade do diretor em detectar a folga diminui a incidência da folga numa relação. Este resultado aponta para uma causa desta folga, a existência da assimetria da informação utilizada pelos gerentes para beneficiar-se. Afinal, de modo geral, os gerentes por serem conhecedores mais profundos da informação partem do princípio que, devido à assimetria da informação, os superiores não detectarão as folgas inseridas no contexto orçamentário e contam com isso para fazer as manipulações necessárias para benefício próprio.

Por outro lado, vale ressaltar que a folga orçamentária pode não ser sempre a vilã na relação conflituosa entre diretor e gerente, principalmente se houver redução de assimetria da informação. Usando dados quantitativos e qualitativos em quatro unidades logísticas de um fabricante de *hard disc* (disco rígido) para computadores durante 24 meses, o estudo de D'Avila e Wouters (2005) apresentou evidência empírica de como uma empresa pode usar o orçamento com o propósito de alocar recursos financeiros adicionais (folga orçamentária) com uma intenção de motivação para facilitar a tarefa de gestores em alcançar as metas da empresa, uma vez que estes detinham a liberdade de ultrapassar orçamentos de custos desde que sejam para garantir a qualidade dos produtos fornecidos, garantindo assim a satisfação plena dos clientes. Porém, neste estudo o foco está voltado ao aspecto da assimetria da informação utilizada como meio de favorecimento próprio por parte dos atores envolvidos no processo orçamentário.

2.2 A TEORIA DA AGÊNCIA E PRESSUPOSTOS DA ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO

Mudanças significativas na sociedade projetam na contabilidade, como uma ciência social, novos desafios. O agigantamento das corporações ocorrido, sobretudo no século XX, tem sido acompanhado por um processo histórico de dispersão do capital de controle destas corporações. Os principais fatores que contribuíram para isso foram: a constituição das grandes empresas na forma de sociedades anônimas abertas; a abertura do capital de empresas fechadas; o aumento do número de investidores nos mercados de capitais; os processos sucessórios na gestão das empresas; e as fusões e aquisições, quando reduzem a participação dos sócios no total do capital expandido (ANDRADE; ROSSETTI, 2006).

Um dos fatores decorrentes deste processo notadamente conhecido é à despersonalização da propriedade, ou melhor, o divórcio entre a propriedade e a gestão, até então bem casadas conforme paradigma proposto pela teoria econômica clássica, onde a empresa dispunha de um único proprietário e a informação era amplamente conhecida (LOPES; MARTINS, 2007). A partir daí, a propriedade desligou-se da administração por meio da substituição dos proprietários, (normalmente também fundadores das grandes empresas) na administração por executivos contratados especializados em gestão de grandes empresas. Assim, foi criado um

novo enquadramento empresarial onde os detentores do capital estavam afastados da empresa e o controle passou a ser executado por profissionais especializados, os administradores.

Nesta nova realidade, a relação entre acionistas (proprietários) e administradores é lastreada por informações que os próprios administradores fornecem sobre sua gestão, principalmente por meio da contabilidade. Portanto, a ciência contábil passou a fornecer informações sobre o patrimônio de grandes corporações com uma nova gama de usuários muitas vezes com interesses diferentes daqueles responsáveis pela gestão direta do patrimônio (os administradores) e os detentores do patrimônio (acionistas). Devido a isso várias inadequações quanto ao alinhamento de interesses entre administradores e acionistas conflitos de interesse passaram a ser observados no interior das corporações. De modo geral, o acionista deseja o máximo de retorno total de seu patrimônio, porém os interesses dos administradores podem ser outros e até conflitantes com os dos acionistas, como a busca de *status*, altas remunerações, preferência por crescimento em detrimento de retornos, além de diversas formas de benefícios autoconcedidos (ANDRADE; ROSSETTI, 2006).

A partir disso, diversos estudos foram realizados para dar conta das novas questões que vinham sendo formuladas. Estudos como os de Berle e Means (1932), Jensen e Meckling (1976), apresentaram as bases da teoria da agência que afirmou existir conflito de interesses na relação entre acionista (denominado de principal) e administradores (denominados de agentes), pois ambos são maximizadores de utilidade (CARDOSO; MÁRIO; AQUINO, 2007). Os autores propuseram a teoria da agência, na qual dispõe do conflito de interesses decorre de uma relação de agência entre o principal e o agente. Os principais (neste trabalho serão chamados apenas por principal) são as grandes massas de acionistas que investem seus recursos na aquisição de ações das empresas ou que as recebem em processos sucessórios. Os agentes são os gestores especializados contratados para a direção executiva das companhias (JENSEN; MECKLING, 1976).

Existe uma relação de agenciamento quando uma parte (o superior) contrata outra parte (o agente subalterno) para executar um serviço e, ao fazê-lo, delega ao agente a autoridade para tomar decisões. Os acionistas contratam o executivo-chefe e esperam que ele defenda seus interesses. Para os níveis mais baixos dos cargos do organograma, o executivo-chefe é o superior e os executivos das unidades são os agentes. Segundo a teoria da agência ambos os

atores (principal e agentes) desejam o favorecimento próprio de acordo com seus interesses. O aspecto complicador neste processo está no fato de muitas situações do ganho do agente ter que ocorrer sobre a perda do principal, gerando uma complexa relação de interesses e conflitos. A dificuldade consiste na maneira de motivar os agentes de forma que sejam tão produtivos como seriam se fossem os proprietários da empresa. Nesta relação os agentes detêm vantagem, pois estão mais próximos e na condição de gerir o patrimônio do que o principal, normalmente pulverizados no mercado e dependentes de relatórios de gestão para manter-se informado (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006).

Segundo Andrade e Rossetti (2006), “para que os interesses dessas partes não se choquem, duas premissas devem ser atendidas: uma, referente aos termos dos contratos entre esses atores (principal e agentes); outra, referente ao comportamento deles.” Ocorre, porém, que os conflitos dificilmente são eliminados. E por duas razões. A primeira, sintetizada no axioma de Klein citando o reconhecimento dos contratos que consubstanciam as relações de agência são imperfeitos (KLEIN, 1985), segundo o qual não existe contrato completo. No que se refere ao comportamento dos agentes, sintetiza-se no axioma de Jensen-Meckling, que se fundamenta na inexistência do agente perfeito (ANDRADE; ROSSETTI, 2006).

O problema central apresentado pela teoria da agência acontece quando o agente assume o comportamento oportunista e busca maximizar os benefícios próprios desta relação, contrariando o contrato ou até mesmo com ações que são omissas no contrato (JENSEN; MECKLING, 1976). Esta visão apóia-se no modelo proposto pela teoria onde o agente é racional, evita o risco de perdas na relação e está primariamente orientado para a satisfação dos seus próprios interesses. Os contratos completos são praticamente impossíveis, por três razões: a) O grande número de contingências possíveis no número dos negócios; b) a multiplicidade de reações a essas contingências; e c) a crescente frequência com que as contingências (imprevisíveis) passaram a ocorrer. Os contratos entre principal e agente não são contratos legais; os agentes raramente são processados por quebra de contrato (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006).

Neste contexto Klein (1985), afirma que segundo a teoria dos contratos, não existe contrato perfeito, desta forma, não há como prever num instrumento contratual toda diversidade de ações que ambas as partes devem executar. Esta realidade mostra-se cada vez mais

desafiadora, visto que atualmente a velocidade das mudanças de mercado vem apresentando sucessivos desafios que exigem dos atores soluções cada vez mais diversas. Por conseguinte, ações diversificadas diante de um mercado altamente competitivo também são necessárias para sobrevivência da empresa e a limitação dos contratos fica cada vez mais latente, visto que não consegue transcrever todas as ações possíveis do ser humano em lidar com as situações de diversidade, sejam atitudes boas ou ruins.

Jensen e Meckling (1976) justificam acrescentando que o agente é imperfeito e mesmo diante das limitações de um contrato, há ausência de garantia de que ele agirá em pleno cumprimento das cláusulas a que se submeteu. Além disso, os agentes são racionais e dificilmente aceitariam um contrato ao qual lhe prejudicassem, que impusesse ações que apresentasse um alto custo de oportunidade.

Jensen e Meckling (1976) acrescentam que o agente é imperfeito e mesmo diante das limitações impostas por meio de um contrato, há ausência de garantia de que o mesmo agirá em pleno cumprimento das cláusulas a que se submeteu. Isso porque o agente é conhecedor aprofundado das atividades que desenvolve e, portanto, melhor conhecedor das oportunidades que podem levar à maximização dos seus próprios resultados. Segundo Jensen e Meckling (1994) *apud* Pires (2008) é da natureza humana a busca pelo benefício próprio impossibilitando que o indivíduo seja um agente perfeito, ou seja, o comportamento humano está condicionado a um conjunto de preferências individuais. Além disso, os agentes são racionais e dificilmente aceitariam um contrato ao qual lhe prejudicassem, que impusesse ações que apresentasse um alto risco de perdas e eliminação de oportunidades de ganho, mesmo que venha a prejudicar o principal.

Assim, o principal recorre a mecanismos de controle e monitoramento das atividades dos agentes de modo a garantir que eles cumpram as obrigações contratuais. Tais mecanismos geram custos para o principal, denominado pela teoria da agência como custos de agência, gastos desembolsados pelo principal para monitorar o agente. O trabalho de Famá e Kayo (1997) apresenta uma nova abordagem no contexto da relação de agência (principal *versus* agente). Ao acrescentar aspectos comportamentais ligados à administração introduziram nova visão sobre a estrutura de capital e identificaram em sua pesquisa que as decisões de financiamento são afetadas pela porção de propriedade que está à disposição do agente.

Assim, o comportamento dos agentes será afetado de maneira proporcional à porção de capital do principal à sua disposição e, portanto, também afetará o volume de gastos do principal com monitoramento confirmando que os custos de agência nasceram da separação entre administração e propriedade.

Atualmente sabe-se que a separação entre administração e propriedade ocorre em diversos âmbitos das relações contratuais de mercado. O trabalho de Martinez (1998) mostrou que existem relações de agência entre fornecedores e gerentes, governo e gerentes, acionistas e auditores externos, diretores e gerentes, entre outros desde que haja a figura do principal, aquele que contrata e o agente, aquele que é contratado para trabalhar em prol da maximização de interesses do principal. Neste trabalho especial atenção é dada na relação de agência existente entre diretores e gerentes, na qual o principal (diretor) delega ao agente (empregado) poder para desempenhar atividades e espera destes que trabalhem com melhor dos seus esforços, atendendo as expectativas do mesmo (MARTINEZ, 1998; PIRES, 2008). De modo geral “empregadores querem conhecer a produtividade de seus empregados, seus pontos fortes e fracos” para tomar decisões corretas de monitoramento e controle. (STIGLITZ, 2000; ANDRADE; ROSSETTI, 2006) e assim minimizar os conflitos de interesses.

Considera-se que existem dois meios principais para tratar os problemas de conflitos de interesses: O monitoramento dos agentes e os planos de incentivos baseados no desempenho (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006). No sistema de monitoramento o superior projeta-os no sentido de limitar os atos do agente que aumentam a ascendência deste contra seus interesses, é o que ocorre por meio da auditoria externa, por exemplo. O outro mecanismo são os contratos de incentivos. Por meio destes o superior tenta limitar as preferências divergentes estabelecendo contratos de incentivos apropriados com essa finalidade. Quanto mais a remuneração de um agente depende de um parâmetro de desempenho, mais o incentivo necessita levá-lo a atingir esse parâmetro. Se o parâmetro de avaliação do desempenho não tem relação com o esforço do agente, há pouco interesse do agente de dar atenção ao parâmetro (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006). O superior, portanto, deve definir o parâmetro de desempenho de forma que corresponda a seu interesse.

A teoria do agenciamento preocupa-se com a forma como os contratos e os incentivos são definidos, para motivar os funcionários a atingir a congruência de objetivos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006), afinal o modelo principal/agente é o modelo básico usado pelos economistas para pensar em como as empresas oferecem incentivos aos empregados. Segundo Bensanko e outros (2006, p. 468),

Se a empresa puder elaborar medidas de desempenho que a permitam recompensar exatamente as atividades que quer que seus empregados persigam, vincular o pagamento ao desempenho pode conduzir a aumento de lucros. Contudo, o desafio é elaborar boas medidas de desempenho do trabalho do empregado e as empresas devem estar atentas aos custos associados ao vínculo de pagamento a medidas menos ideais de desempenho.

O orçamento aparece como um instrumento capaz de adequar-se como sistema de monitoramento e contrato de incentivos (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008). O orçamento participativo permite o acompanhamento sistemático dos gastos monitorando o comportamento dos gerentes com o parâmetro dos valores orçados no exercício anterior. De modo adicional, ainda fornece informações para contrato de incentivos, pois permite avaliar a efetividade dos gerentes em cumprir com os objetivos dispostos no orçamento para o exercício. No que se refere aos custos de monitoramento do orçamento podem ser atraentes, sobretudo para aquelas empresas que já o utilizam como mero mecanismo de alocação de recursos, visto que os custos com a confecção do orçamento anual já são absorvidos no planejamento. Entretanto, o orçamento também não é uma panacéia e ainda será discutido mais detalhadamente neste trabalho.

Ainda no que se refere a sistema de incentivos, Atkinson e outros (2000, p.713), afirmam que

a prática da recompensa convencional enfoca a ligação das recompensas dos funcionários aos resultados que a empresa valoriza, tais como lucros, números de boas unidades de produto que um operador de máquina produz, variâncias positivas da eficiência da mão-de-obra ou altas taxas de atendimento ao consumidor. Como a base da maioria dos contratos de recompensa é valorizar o desempenho, um dos papéis principais da prática da contabilidade é valorizar e relatar as mensurações do resultado que definem os contratos de compensação.

Para a recompensa agir como um fator de satisfação, os indivíduos devem ter uma compreensão clara de como suas atividades afetam o desempenho mensurado e como este afeta as recompensas propiciadas pela empresa aos indivíduos. E isso, no caso do orçamento, é possível por meio da sistemática do orçamento participativo, o tipo de orçamento que é

construído em comum acordo entre diretores e gerentes. Por sua vez, também será discutido posteriormente.

Qualquer mecanismo em que os benefícios atuais e futuros obtidos por um empregado dependam do desempenho do trabalho pode ser visto como uma tentativa de oferecer benefícios para resolver problemas de relações de agência. As dificuldades as relações principal/agente (problemas de agência ou conflitos de interesse) surgem porque os interesses de ambas as partes diferem de alguma forma (JENSEN; MECKLING, 1976). O objetivo do principal é maximizar a diferença entre o valor a receber como resultado das ações do agente e qualquer pagamento que faça a este último. O agente valoriza quaisquer pagamentos diretos vindos do principal e ainda pode obter outros benefícios indiretos vindos das ações que ele realiza na função. Um agente pode perceber menos valor numa relação de agência se a tarefa que o principal lhe pede para executar é difícil ou se os pagamentos que o agente é suposto de receber do principal são arriscados (WARREN *et al.*, 2008).

Assim a medida de desempenho pode ser útil para resolver problemas de agência se for observável e se motivar o agente a tomar ações que o principal prefira. A escolha do esforço do empregado variará de acordo com o plano de recompensas selecionado, admitindo-se que é a escolha de esforço do empregado que determina a receita da empresa (BENSANKO *et al.*, 2006). O empregado é guiado por seus próprios interesses e não aquele da empresa, daí o objetivo do empregado é maximizar a diferença entre o pagamento recebido e os custos de esforços despendidos (JENSEN; MECKLING, 1976; JENSEN; MECKLING (1994) *apud* PIRES (2008). Então, a melhor saída para a empresa é selecionar um plano de recompensas (contrato) que maximize seus lucros conduzindo os agentes a trabalharem exclusivamente em prol do principal.

Por isso, os problemas de agência são facilmente resolvidos se fosse possível fazer um contrato completo. Um contrato completo estipularia as responsabilidades e os direitos de cada parte para cada e todas as contingências que possam concebivelmente surgir durante a transação. Contudo, o contrato completo é uma utopia com base nos estudos de Klein (1985) que afirma impossibilidade de um contrato completo (ANDRADE; ROSSETTI, 2006). Porém isso não significa que os contratos devem deixar de serem utilizados pelas empresas, afinal, segundo Martinez (1998) as empresas são vistas como feixe de contratos entre diversos atores

que no seu conjunto reforçam a existência da empresa. Ressaltam-se aqui apenas as limitações do mecanismo do contrato para eliminar os conflitos de interesses previstos pela teoria da agência.

A divergência de preferências, associada à remuneração e às prerrogativas, surge quando o superior não pode monitorar facilmente os atos do agente (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006). Os diretores não estão em condição de monitorar diariamente e profundamente as atividades dos gerentes, para verificar se ele está atuando em defesa de seus interesses. Da mesma forma, os gerentes não estão em posição de monitorar diariamente as atividades dos seus subordinados nas respectivas unidades.

Com base no exposto, o diretor não tem informações seguras do desempenho dos gerentes; não pode, portanto, ter certeza da maneira como os esforços dos gerentes contribuem para os resultados da empresa, essa situação é chamada de assimetria de informação (BENSANKO *et al.*, 2006). As assimetrias podem tomar várias formas. Sem monitoramento, somente o agente sabe se está, ou não, trabalhando no interesse do superior. Ademais, o agente pode saber mais a respeito do trabalho do que o superior e a informação adicional que o agente pode ter a respeito do trabalho é chamada informação particular (MANKIW, 2005). Dadas tanto a divergência de preferências entre o superior e o agente, como a informação particular do agente, este pode desvirtuar as informações prestadas ao seu superior (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006). Desta forma, acrescenta-se mais um item a ser estudado neste trabalho além da abordagem de conflitos de interesses predita pela teoria da agência, a informação oculta.

Segundo Varian (2006, p. 763) “pressupomos que o proprietário da empresa podia observar perfeitamente o esforço do trabalhador. Em muitas situações de interesse pode ser impossível observar esse esforço.” Como solução para este dilema as empresas em geral estabelecem critérios para mensurar o esforço do gerente em atender os objetivos. Estes critérios tendem a ser mais próximos da realidade possível e são sinais de que o gerente está cumprindo com sua obrigação contratual para com o diretor. O diretor, por sua vez, não pode observar a totalidade do esforço do gerente por não estar próximo a ele diariamente na execução das funções por isso o uso de critérios de mensuração de desempenho. Sinais emitidos pelo gerente para o seu

diretor podem ser citados como a quantidade produzida de um produto para medir a principal parte do seu esforço.

Porém este resultado pode ser irreal, pois a totalidade do esforço do gerente pode depender também do tempo, da qualidade dos insumos e de vários outros fatores (VARIAN, 2006). Esse tipo de “ruído” faz com que um pagamento feito pelo proprietário com base na produção não seja equivalente, no geral, a um pagamento baseado apenas no esforço.

Esse é essencialmente um problema de informação assimétrica: o trabalhador pode escolher seu nível de esforço, mas o proprietário não pode observá-lo perfeitamente (VARIAN, 2006). O proprietário tem que estimar o esforço com base na produção observada e na elaboração do sistema de incentivos tem de refletir esse problema de inferência buscando a aproximação máxima da realidade sendo afetado significativamente pela informação oculta. O estudo de Stiglitz (2000) que mostrou que a informação é imperfeita e a importância significativa da inteligência da informação no contexto empresarial, sobretudo na relação principal/agente. Parte das limitações de mensuração da capacidade produtiva do indivíduo está ligada às imperfeições da informação pois se todos as contingências importantes pudessem ser previstas, então, mesmo que os contratos estivessem incompletos, as conseqüências seriam menores (STIGLITZ, 2000). Portanto, a melhoria da qualidade da relação principal/agente passa pela melhoria na qualidade da informação e conseqüentemente na redução ou eliminação da informação oculta.

A teoria da agência apresenta a relação principal/agente e os motivos para os conflitos de interesses entre ambos. A remuneração por desempenho é uma alternativa para amenizar tais conflitos, porém é precedida por um contrato e Klein (1985) afirma que não existem contratos perfeitos. Jensen e Meckling (1994) *apud* Pires (2008) acrescentam que os conflitos de interesses permaneceram devido à inexistência de agentes perfeitos afinal ambos buscarão a maximização do próprio interesse. E por fim, Stiglitz (2000), mostra que a informação é imperfeita. A partir de então o foco deste trabalho será direcionado para o estudo da informação imperfeita ou para fins aqui estudados, informação assimetria no contexto empresarial entre diretor e gerente sobre as bases até aqui apresentadas.

2.3 ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO

As aplicações e soluções até então propostas pela teoria da agência vem sendo utilizadas em diversas áreas. Os economistas usam a estrutura principal/agente predita na teoria da agência para analisar as interações das empresas com seus empregados (BESANKO *et al.*, 2006). Um agente é contratado por um principal para tomar ações ou decisões que afetam o retorno recebido pelo principal. Esta relação pode ser perfeitamente encontrada na posição em quem um diretor (principal) de uma grande indústria, responsável pela gestão de diversas unidades fabris, contrata gerentes de produção especializados (agentes) para administrar as respectivas unidades, que por sua vez, de modo consolidado são responsáveis pela responsabilidade do diretor.

Como o diretor não tem como estar presente diariamente nas unidades, delega a função de controle e gestão ao gerente de unidade, variando de acordo com a quantidade de unidades fabris e do organograma da empresa. Com base nas descobertas da teoria da agência, sobretudo sobre o conflito de interesses, de modo geral, o gerente de unidade é avaliado por um conjunto de indicadores, inclusive o orçamento, no qual o resultado final de um exercício será o balizador para remunerar seu desempenho com benefícios (financeiros ou não) além do salário contratado.

Os problemas surgem nas relações de agência quando a ação tomada pelo agente ou as informações disponíveis ao agente não podem ser usadas como base para um contrato de incentivos, ou seja, quando o contrato é incompleto (KLEIN, 1985; BESANKO *et al.*, 2006). Então, haverá situações que irão consumir energia do agente, produzirão resultados para o principal nos quais o agente não será remunerado por não estar previsto no contrato. Portanto o agente também buscará retirar a sua parte fazendo uso da posição privilegiada e do acesso às informações, caso contrário estará sujeito a uma remuneração inferior beneficiando o principal. Por sua vez, o principal tenderá a cercar-se de controles mais rígidos e informações mais seguras para reduzir as perdas, mesmo que represente um aceitável aumento dos custos de monitoramento.

Ainda segundo a teoria da agência, os gerentes respondem aos incentivos de pagamento pelo desempenho tomando ações que maximizem seus benefícios pessoais líquidos, ou melhor, eles comparam os benefícios pessoais advindos de suas ações com o custo pessoal

(BESANKO *et al.*, 2006). O gerente empreende a ação que maximiza o valor apenas se receber benefício desta ação de modo que produza algum resultado para si. Neste contexto, obter informações privilegiadas passa a ser um fator determinante para conseguir vantagem pessoal. Isso ocorre por ambos os atores (diretor e gerente) e esta assimetria de informações viabiliza os conflitos de interesses onde a arma central é a informação de qualidade.

Além disso, na relação entre partes, a parte com menor volume de informações necessita de mais informações para tomar decisões que afetarão ambas as partes (MANKIW, 2005). Devido a isso, a parte melhor informada poderá ter um incentivo para ocultar as informações em seu poder de modo a induzir a decisão para favorecimento próprio. Se não custar caro saber quais informações são de alta qualidade e quais são de baixa qualidade, os preços simplesmente se ajustarão para refletir as diferenças de qualidade, o problema é que isso raramente acontece na relação empresarial (VARIAN, 2006). O alto custo da informação é um fator preponderante na relação de agência visto que limita a ação dos atores, sobretudo do principal interessado a monitorar o seu agente. Obter uma informação pode ser tão caro que os benefícios desta não compensem obtê-la. Dificuldades semelhantes ocorrem nos mercados de produtos de consumo conforme abordagem seminal de Akerlof (1970) e serão utilizados nas discussões deste trabalho no que tange o orçamento.

Akerlof (1970) realizou o estudo seminal sobre assimetria da informação e foi premiado reconhecido mundialmente ganhando o prêmio no campo da economia equivalente ao Nobel em 2001. Este estudo envolve uma falha de mercado que ocorre na relação de compra e venda de bens e serviços. Segundo o autor, quando os compradores e vendedores não estão perfeitamente informados sobre a qualidade dos bens vendidos no mercado existem problemas provocados por diferenças na informação. A assimetria da informação representa além da ausência de informação plena, a não igualitária distribuição de informações entre os agentes envolvidos em determinada transação (AKERLOF, 1970). Assim, os compradores e vendedores possuem informação privilegiada acerca de uma mesma operação.

Assim, utilizando-se da análise de mercado de carros usados, Akerlof (1970) citou que os vendedores conhecem fielmente a qualidade dos veículos vendidos, sabendo diferenciar os bons dos ruins e assim sabem como diferenciar os preços justos por produto. Porém, nem sempre o vendedor divulgará esta informação, visto que poderá obter maiores ganhos na

venda, sobretudo dos automóveis ruins, pois o comprador tenderá a pagar um preço médio favorecendo o mercado de venda para veículos ruins (seleção adversa) e viabilizando a retirada dos bons veículos do mercado. Por outro lado, os compradores têm interesses que os vendedores não conhecem a respeito da compra, embora tendam a ser desprivilegiados, no caso dos veículos. Os vendedores não sabem a real intenção dos compradores, ou seja, qual o desejo real do comprador para o veículo. Por exemplo, o indivíduo pode demonstrar interesse por um veículo para uso em fazendas (requer do veículo mais desgaste) motivando o vendedor a dizer as características próprias para este fim e utilizá-lo apenas para transporte na cidade (requer menor desgaste), alterando o seu comportamento após a aquisição do veículo.

Com base nisso, entende-se que a consequência direta assimetria da informação é que numa determinada transação, a parte que detenha maior grau de informação extraia maiores benefícios da outra parte (KLANN *et al.*, 2009). Isso ocorre inclusive no mercado de vendas de serviços, a exemplo dos seguros de casas o usuário pode comprometer-se em adquirir extintores antes de fazer o seguro e após a efetivação do contrato armazenar líquidos inflamáveis em sua residência (risco moral), aumentando os riscos de incidentes (BROWNING; ZUPAN, 2002). Como alternativa a esta ação comportamental do indivíduo, as empresas têm dividido o risco com os clientes, solicitando destes uma contrapartida (franquia) em caso de ocorrência de sinistro.

Em termos mais técnicos, essa falha de mercado ocorre devido à assimetria da informação – posse de conhecimento desigual pelas partes envolvidas em certa transação de mercado (McCONNELL, 2001). Compradores e vendedores não dispõem de informação idêntica sobre o preço, a qualidade ou algum outro aspecto do bem ou serviço objeto da transação. A assimetria da informação tem implicações durante o relacionamento entre as partes de uma determinada transação, pois é baseada na premissa de que diferentes partes geralmente têm diferentes quantidades de informação sobre a transação (KIRMANI; RAO, 2000; SANTOS *et al.*, 2007).

Deste modo, a assimetria da informação ocorre basicamente quando há diferenças de nível de informação entre dois ou mais atores de um contrato (CARDOSO; MÁRIO; AQUINO, 2007). Na relação entre empregado e empregador, por exemplo, a assimetria da informação existe quando há informação conhecida pelos empregados, porém esta mesma informação está

oculta para os empregadores (PENNO, 1984). Isso ocorre, pois, os empregados têm interesse em usar esta informação privada para viabilizar a satisfação própria, mesmo que isso signifique perdas para o empregador. Neste contexto a teoria da agência apresenta intensa relação, pois prediz o conflito de interesses entre principal e agente, fomentado principalmente pela existência da assimetria da informação entre as partes.

Além disso, assimetria da informação acontece quando o agente possui informações que afetam ao processo de decisão entre ele e o seu superior (principal). Tipicamente, os agentes possuem informações mais acuradas sobre os fatores que interferem no desempenho próprio e de seus superiores (CHOW *et al.*, 1988, 1994; WALLER, 1988; CARDOSO; MÁRIO; AQUINO, 2007) e comunicação desta informação para os superiores irá provocar a coordenação e avaliação das atividades organizacionais. Por exemplo, alguns gerentes regionais provavelmente são mais bem informados de como prover um alto desempenho dos resultados previstos em orçamento em suas respectivas regiões do que o diretor geral, que não dispõe do mesmo acesso às informações que o primeiro. Neste contexto a contabilidade tem um papel de importância importante na definição e mensuração dos incentivos e compensações aos agentes e, conseqüentemente, no processo de busca do alinhamento entre principal e agente (PIRES, 2008).

Segundo Mcconnell (2001, p. 290):

O governo interfere no mercado por força legal estabelecendo padrões de fornecimento de produtos e serviços de modo a garantir a qualidade mínima ofertada e diminuindo o custo da informação para os consumidores. Exemplo é o mercado da gasolina, onde o governo padroniza e fiscaliza o volume de combustível fornecido nas bombas além de estabelecer um padrão de medida. Da mesma forma ocorre com o mercado de cirurgões ao qual o governo cobra comprovação de competência técnica para exercer a profissão. O governo tenta reparar a falha de mercado por meio de um sistema que fornece aos consumidores informação barata sobre um produto ou serviço que eles não compram com frequência. De modo contrário, os consumidores arcarão com os custos da checagem testando se em cada litro informado, realmente haveria um litro fornecido e haveriam custos sociais significativos até que as práticas errôneas dos profissionais não qualificados fossem descobertas. Ambas as ações, reduziriam o consumo dos produtos podendo levar a eliminação do mercado em casos de produtos não essenciais.

No caso das empresas a padronização de informações contábeis fornecidas no processo orçamentário é semelhante ao que ocorre no mercado. As empresas, por meio da contabilidade, estabelecem padrões de informações que serão ofertadas no processo orçamentário e para avaliação de desempenho. O próprio orçamento participativo é a representação disso, pois consolida informações de previsão para o próximo exercício em

relatórios de acordo com a atividade da empresa bem como as fases do processo orçamentário, culminando com as demonstrações contábeis projetadas.

De outro modo, cada gestor estaria livre para fornecer a quantidade de informação que achasse relevante para o orçamento, sendo necessário um esforço superior daqueles que analisariam as informações para aprovação do orçamento e posterior controle. Esta dificuldade se ampliaria em função da diversidade de áreas e gerências de cada empresa podendo facilmente tornar-se cara, imprecisa e por isso inviável. Da mesma forma, a relação sem padronização poderia tornar inviável a elaboração do processo orçamentário bem como descontinuar o fluxo de informações vitais para o planejamento da empresa.

Portanto, estabelecer regras e procedimentos mais adequados sob o ponto de vista do diretor para que os gerentes possam trabalhar na elaboração do orçamento é um meio de viabilizar um fluxo seguro de informações e fazer com que o processo orçamentário seja mais seguro. Portanto, as empresas devem estar preparadas para lidar com a ação da assimetria da informação manifestada de duas formas: a seleção adversa, que ocorre *ex ante* contrato, e o risco moral, que ocorre após o contrato (SANTOS *et al.*, 2007). No que se refere ao orçamento, entre outras limitações inerentes ao mesmo (que serão tratados adiante) este pode sofrer com a seleção adversa e com o risco moral, pois as informações antes do fechamento do orçamento podem ser de baixa qualidade e o comportamento dos agentes pode se alterar após o fechamento do orçamento, respectivamente. A Figura 1 ilustra quando se manifestam estes dois efeitos na relação de mercado e também no processo orçamentário:

Figura 1 – Ocorrência da assimetria da informação no orçamento



Fonte: Adaptado de SANTOS, 2007, p. 467

Diante das características da assimetria antes e após o contrato, verificar-se-á cada efeito distintamente neste estudo.

2.3.1 Seleção adversa

Dentro do problema da assimetria da informação no mercado, a seleção adversa manifesta-se ainda enquanto os atores (principal/agente) não constituíram a relação de mercado, geralmente um processo de compra ou venda de produto ou serviço. Segundo Mankiw (2005, p. 480):

a seleção adversa é um problema que surge em mercado em que o vendedor sabe mais sobre os atributos de um bem que está sendo vendido que o comprador do bem [...]o comprador corre o risco de comprar um bem de baixa qualidade, ou seja, a seleção dos bens vendidos pode ser adversa do ponto de vista do comprador desinformado.

No mercado, ao buscar selecionar um produto bom para aquisição o comprador desinformado pode acabar selecionando um produto ruim.

Deste modo os automóveis usados citados por Akerlof (1970) são apenas um exemplo estilizado para ilustrar um importante problema que pode ser encontrado em muitos mercados – o problema da seleção adversa. A seleção adversa surge quando produtos de qualidades distintas são vendidos ao mesmo preço, porque compradores e vendedores não estão suficientemente informados para determinar a qualidade real do produto no momento da compra, conseqüentemente, muitos produtos de baixa qualidade e muitos de alta são vendidos no mercado (McCONNEL, 2001; VARIAN, 2006). Os itens de baixa qualidade expulsarão do mercado os itens de alta qualidade devido ao alto custo de obter a informação e o problema da

seleção adversa pode ser grave a ponto de destruir completamente o mercado (AKERLOF, 1970). De modo adicional, caso o mercado atribua valor baixo aos produtos bons e aos ruins, o vendedor dos produtos bons tenderá a retirar seu produto do mercado, pois estará subavaliado devido ao baixo e justo preço atribuído aos produtos ruins. Sem a assimetria da informação a qualidade de ambos seria apresentada e os preços perfeitamente atribuídos aos produtos.

De acordo com Martinez (1998, p. 5):

a seleção adversa surge quando a informação não é igualmente distribuída entre o principal e o agente e, como resultado surge uma assimetria de informações. Ou seja, existe um volume de informações distintas entre o agente e o principal. O principal é incapaz de determinar se as ações do agente são as ótimas ou não. Na realidade no contexto da seleção adversa surge o problema da informação oculta.

Ambos os atores detêm informação sobre o processo ao qual estão inseridos, porém a mantém oculta os olhos daqueles que podem reduzir a sua possibilidade de ganhos. Situações nas quais os aspectos do ambiente produtivo que são importantes para o principal não podem ser observados são tidas como sofrendo de informação oculta (SANTOS *et al.*, 2007). O agente, que se encontra em posição privilegiada também obtém informação privilegiada sobre seu negócio e assim a mantém oculta usufruindo o que esta posição pode lhe proporcionar, inclusive aumento de ganhos financeiros ou não.

Assim, a seleção adversa pode estar presente quando os acionistas não conhecem as informações reais presentes no orçamento, como pode atuar na opção de diretores/gerentes entre valores a serem negociados como metas para o orçamento do ano seguinte. A seleção adversa consiste em obter informações que conduzam à satisfação do outro ator da negociação, ou seja, informação enviesada voltada à perspectiva de maximização de resultados de apenas uma das partes (VARIAN, 2006). Assim, gerentes podem transmitir informações aos diretores que o façam concordar com um conjunto de decisões que favorecerão mais os gerentes do que os diretores. Se não houver mecanismos para que a informação real seja publicada, então num caso extremo corre-se o risco de se eliminar o mercado (confiança) para o orçamento, pois não haverá qualquer confiabilidade nas informações ali presentes (AKERLOF, 1970). Os diretores podem não mais utilizar o orçamento devido à ausência de confiança das informações apresentadas nas propostas pelos gerentes, isso ocasionaria efeitos negativos para o planejamento empresarial de curto prazo.

No mercado, o governo faz o papel de obrigar a divulgação de informações de modo a diminuir o custo de obtenção destas por parte do comprador/consumidor, ou seja, o interessado que está com menor volume de informações no contexto. Nas empresas, o contrato de incentivos tem este papel ao definir as regras que o compõem, as metas e como serão calculadas. Maior clareza e objetividade no contrato significam melhor incidência de assimetria e assim maior qualidade nas informações utilizadas para avaliação de desempenho, inclusive o orçamento. Além disso, a análise comparativa dos dados históricos avaliando o cumprimento das regras estabelecidas ajuda a construir a reputação do agente atribuindo-lhe maior confiança no processo caso tenha sucesso no atendimento das metas com o cumprimento do contrato.

Portanto, os agentes de modo geral têm grande estímulo para construir uma reputação que possa garantir confiança ao principal no cumprimento do contrato (VARIAN, 2006). Com isso, e desde que seja possível coletar dados, forma-se então a base para a construção da reputação do agente, um importante sinal acerca da qualidade profissional do agente. Como instrumento de construção desta reputação pode ser utilizado o histórico de acertos e erros dos orçamentos planejados. A incidência repetida de folgas orçamentárias, exceto aquelas perfeitamente justificadas por fatores externos, pode representar o mau uso dos recursos disponíveis, falta de qualidade na previsão do orçamento, bem como gerenciamento de informações. Este histórico deve fazer parte da construção da reputação do gerente, que usará esta para minimizar o efeito da assimetria no processo orçamentário.

2.3.1.1 Sinalização para transmitir informação particular

Com base no que já se sabe acerca da assimetria da informação percebe-se que um dos seus efeitos é ocasionar um problema de produtos de qualidade duvidosa permitindo que estes cheguem ao mercado com informação de que são de alta qualidade. O fato de os vendedores saberem mais do que os compradores a respeito da qualidade de uma determinada mercadoria ou serviço, os compradores podem presumir que sua qualidade seja baixa, o que causa uma redução nos preços e uma restrição na oferta, pois apenas os artigos de baixa qualidade passam a ser vendidos (PINDYCK, 2002). Soma-se a isso a perda da credibilidade dos vendedores de modo geral, mesmo os que transmitem informações de qualidade, pois em

função da assimetria os compradores não poderão diferenciar os bons vendedores dos maus vendedores.

A sinalização é a tentativa de minimizar a assimetria da informação por meio de garantias da qualidade da informação prestada. A sinalização se refere às ações praticadas por uma parte informada com o propósito exclusivo de revelar com credibilidade suas informações particulares (MANKIW, 2005). De modo geral, no mercado a sinalização é o processo pelo qual os vendedores enviam sinais aos compradores, transmitindo informações a respeito da qualidade do produto (PINDYCK, 2002). Por meio de sinalização o comprador obterá uma garantia das informações prestadas pelo vendedor no qual, por sua vez apoiará sua reputação para transmitir confiança na relação de mercado.

Isso pode ocorrer de diversas formas. O exemplo da contratação de funcionários contribui neste processo, afinal a empresa não pode contratá-los e testar as suas qualidades durante a execução da atividade, pois se torna um método dispendioso por causa das obrigações legais e pelo tempo natural que os funcionários dispõem para tornar-se plenamente produtivos, entre 6 meses e 1 ano (MANKIW, 2005). Daí lança-se mão das entrevistas de seleção, onde sinais serão enviados pelos candidatos (vendedores de mão de obra) para que os empregadores (compradores de mão de obra) sejam convencidos das qualidades que os mesmos dispõem, tornando-se assim a melhor opção para contratação. Afinal, há assimetria neste contexto. Os candidatos à vaga conhecem melhor sobre si, sobre seu histórico, desempenho e experiência do que o empregador que dispõe apenas dos sinais para minimizar a ação da assimetria da informação. Entretanto, assim como candidatos bons e ruins podem vestir-se bem na entrevista, este sinal (vestir-se bem) não representa poder de distinção significativa entre os candidatos bons e ruins. Portanto, revela-se um sinal fraco para minimizar a assimetria da informação.

Para ser forte, um sinal deve ser mais facilmente transmitido por pessoas de alta produtividade do que por indivíduos de baixa produtividade, de tal modo que possa ser encontrado mais frequentemente entre indivíduos de alta produtividade. Neste contexto, a educação é um sinal forte, pois é pressuposto que indivíduos produtivos consigam alcançar um nível mais elevado de educação para sinalizar a sua produtividade para as empresas de modo que obtenham

cargos mais bem remunerados (MANKIW, 2005). Certamente, no mundo real, a educação proporciona conhecimentos úteis e aumenta a produtividade dos indivíduos.

No entanto, também serve de função de sinalização. Por exemplo, muitas empresas acreditam que um potencial administrador deve possuir o título de mestre em administração de empresas (MBA). Uma razão para isso é que os MBAs estudam economia, finanças e outras matérias úteis. Mas há um segundo motivo: para poder completar o programa de mestrado em administração de empresa (MBA) é necessária inteligência, disciplina e empenho, e as pessoas com essas qualidades tendem a ser muito produtivas, entretanto esta característica não pode ser provada por meio do título, somente como o desempenho profissional. Isso mostra que a sinalização auxilia na redução da assimetria de informação entre compradores e vendedores, porém não elimina totalmente.

No contexto desta pesquisa, na relação entre diretor e gerente pode-se encontrar diversos sinais emitidos pelos gerentes para garantir a qualidade das informações orçamentárias. Além disso, sabe-se que estes sinais podem estar previamente regulamentados pela empresa sendo assim obrigatórios pelos gerentes de modo a transmitir ao diretor maior segurança para a tomada de decisões. Exemplo disso é aquisição de um bem de capital. Algumas empresas adotam a exigência mínima de três cotações de preços com fornecedores diferentes e independentes para aquisição de um bem de capital, no qual, para que o valor seja incluído no planejamento orçamentário do ano seguinte, deverá ser comprovado pelas cotações anexadas ao processo com um parecer do gerente justificando a necessidade, viabilidade econômica e resultados previstos com a referida aquisição.

Entretanto, toda sinalização tem um custo, pois de modo contrário todos a usariam e assim deixaria de ser relevante, sem revelar nada de novo (PINDYCK, 2002). O sinal deve ser o menos custoso e mais benéfico possível para a empresa. No caso da publicidade, uma empresa que tenha um bom produto colhe o benefício da publicidade porque os consumidores que o experimentam uma vez têm maior chance de se tornarem clientes constantes. Portanto, é racional para a empresa com um bom produto pagar pelo custo do sinal (publicidade) e é racional para o consumidor usar o sinal como fonte de informação sobre a qualidade do produto.

Além disso, da mesma forma como a regulação do governo no mercado não garante a confiabilidade e perfeita isenção de falhas no fornecimento de combustível e na execução de cirurgias, a padronização dos procedimentos orçamentários numa empresa não garante que o orçamento será perfeitamente elaborado e executado com as informações reais (PINDYCK, 2002; MANKIW, 2005). Neste caso, o risco moral é eminente, pois o comportamento do indivíduo após a constituição do contrato (início da execução do orçamento) poderá ser alterado, ou seja, conhecendo as normas do contrato, os gerentes passarão a apresentar comportamento diverso para buscar maximizar os interesses próprios. Este aspecto é agravado se o orçamento e metas contratadas já estiverem com informações de baixa qualidade, pois assim o gerente obterá então maior liberdade em lidar com um orçamento com folga para realizar suas obrigações e maximizar o benefício próprio.

2.3.2 O risco moral

O risco moral é um problema de mercado previsto na microeconomia sob a égide da assimetria da informação existente entre compradores e vendedores. O problema do risco moral é a tendência de uma das partes de um contrato alterar o seu comportamento após o contrato ter sido assinado, com um ônus bastante alto para a outra parte (McCONNELL, 2001; PINDYCK, 2002). Dentre os diversos efeitos do risco moral envolvendo o mercado está a descontinuidade do produto/serviço visto que não apresentará viável relação custo/benefício, ou seja, aumentando o risco diminui-se a alocação de recursos para determinado produto/serviço. Da mesma forma, os diretores podem sublocar recursos nos orçamentos das respectivas áreas em que gerentes apresentem o risco moral elevado.

De modo geral no mercado, conhecem-se alguns exemplos da ação do risco moral, segundo McConnell (2001, p. 291):

1. Motoristas podem ser menos cautelosos porque têm seguro do carro.
2. O seguro contra imperícia médica pode aumentar a negligência de alguns profissionais.
3. Os contratos garantidos de atletas profissionais podem reduzir a qualidade do seu desempenho.
4. O seguro contra desemprego pode levar alguns trabalhadores a esquivar-se de suas obrigações.
5. O seguro do governo sobre depósitos bancários pode estimular os bancos a fazerem empréstimos arriscados.

Assim, observa-se em todos os exemplos relativa alteração de comportamento do agente diante de uma garantia do interesse próprio por meio de um contrato. No mercado de seguros, a seguradora (principal) busca conhecer melhor os seus segurados (agentes) e oferecer-lhes produtos adequados aos seus interesses conciliando com os riscos envolvidos na atividade. Este objetivo torna-se cada vez mais complexo à medida que se conhecem os interesses reais dos segurados e principalmente sua intenção de mudar o comportamento diante da garantia oferecida pelo contrato (seguro), afinal, esta ação pode prejudicar o interesse das seguradoras (que é de manter uma carteira de clientes que façam baixo uso do seguro), mesmo que envolva algum risco ao segurado.

O seguro total fará com que as pessoas tomem menos cuidado, por que elas não se defrontarão com os custos totais de suas ações (VARIAN, 2006). Sendo assim, vale-se neste contexto da maximização do interesse próprio e na ausência da informação plena. É devido a isso que as seguradoras dividem parte do risco envolvido no contrato com o cliente por meio da cobrança de taxas que devem ser pagas pelos segurados caso venham a fazer uso dos respectivos seguros. Entretanto, o conceito de risco moral se aplica não apenas ao problema dos seguros, mas também ao problema criado pelos trabalhadores que têm desempenho abaixo de suas potencialidades, quando os empregadores não podem monitorar seu comportamento (PINDYCK, 2002). O risco moral ocorre quando as ações do gerente não podem ser observadas pelo diretor e influenciam na probabilidade ou magnitude do orçamento, que neste caso é o principal fornecedor de informações para pagamento.

Com base na Figura 1, observa-se que o risco moral ocorre no processo orçamentário sob uma perspectiva temporal diferente da seleção adversa que ocorre antes da data de encerramento do planejamento orçamentário. Por sua vez, o risco moral incide após a data de encerramento do planejamento orçamentário podendo ou não coincidir com o início de execução do orçamento, normalmente o exercício seguinte. Portanto, a assimetria da informação atua também durante a execução do orçamento, sobretudo na relação entre diretor e gerente, pois o gerente continuará a buscar a maximização dos seus interesses e o principal buscará controlar as ações do agente de forma mais efetiva, neste caso, com o apoio do orçamento.

Segundo Nascimento e Reginato (2009, p. 279), “o risco moral se origina da impossibilidade de se prever quais seriam as ações oportunistas do agente depois de sua contratação, ou seja,

ele se manifesta após a efetivação do contrato entre as partes.” Após a concretização do planejamento orçamentário para o exercício seguinte, o gerente assume o compromisso e a responsabilidade de cumprir com o planejado. Parte (ou todas) as metas de remuneração do gerente são atreladas a eficiência no cumprimento do orçamento e, portanto é de total interesse de ambos que os resultados sejam atingidos. Entretanto, o diretor não dispõe de formas de prever com totalidade as ações oportunistas que o gerente pode realizar para garantir o atendimento das metas, fazendo uso da assimetria da informação entre ele e o diretor.

De modo adicional, Martinez (1998, p. 12) afirma que “o perigo moral surge quando o principal não é capaz de controlar todas as ações do agente, e suas ações tem diferentes valores para o agente quando comparado para o principal.” O diretor deseja que o orçamento seja devidamente cumprido, pois o sucesso do planejamento de resultados, custos e despesas também depende disso. Por outro lado, o gerente deseja cumprir o orçamento para garantir o recebimento de remuneração extra mesmo que isso envolva alguma perda para o diretor. Devido a isso, o diretor tem total interesse em monitorar as ações do gerente evitando que estes empreguem menos esforços do que o necessário para satisfazer as exigências do diretor (MANKIW, 2005).

Diante do exposto, o perigo moral ocorre quando o diretor não pode observar as ações do agente após a constituição do contrato, existindo ação oculta, isto é, a ação do agente não pode ser verificada (BRONWING; ZUPAN, 2002; SANTOS *et al.*, 2007). Desse sistema decorre a assimetria da informação, pois o diretor não pode controlar perfeitamente as ações do gerente que por sua vez também mantém informações em seu poder para usar em favorecimento próprio. Por outro lado, o agente também não conhece perfeitamente as ações do principal fortalecendo a situação de assimetria da informação entre os atores deste processo. Com isso, o principal pode tomar atitudes de modo a testar o agente como criar sistemas de monitoramento sem que o agente tenha conhecimento.

Segundo Santos e outros (2007, p. 464), “as formas de minimização do problema de perigo moral são as de estabelecer um contrato que obrigue o agente a se esforçar ou ainda criar incentivos para que o agente se esforce.” Como citado pelo autor, estas soluções apenas minimizam o problema, pois permanece a situação do agente imperfeito, do contrato

incompleto (KLEIN, 1985; STIGLITZ, 2000), ao qual buscará maximizar seu interesse próprio e manutenção do conflito de interesses.

De modo adicional o problema do risco moral surge quando o principal não tem conhecimento das atitudes que os agentes assumem e que podem afetar a ocorrência de eventos desfavoráveis ao principal. Se as atitudes são observadas ou verificáveis, os contratos podem ser condicionais quanto ao desempenho com relação a essas atitudes. Se as informações estivessem amplamente disponíveis (simetria de informações) e se a monitoração da produtividade dos trabalhadores não envolvesse custos, os proprietários de uma empresa poderiam estar seguros de que seus administradores e funcionários estariam trabalhando efetivamente (VARIAN, 2006). Entretanto, na maioria das empresas, os proprietários não têm condições de acompanhar tudo o que seus funcionários fazem – estes estão mais bem informados do que os proprietários. Essa assimetria de informações cria o problema da relação agente-principal.

O problema do risco moral está intrinsecamente relacionado ao custo referente às garantias que se buscam para um comportamento satisfatório do agente, tendo em vista a dificuldade de se observar e controlar todas as suas ações. Considera-se que existem dois meios principais para tratar os problemas de objetivos divergentes e assimetria informacional: O monitoramento e os incentivos. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006). Os custos de monitoramento, também conhecidos como custos de agência se referem aos gastos como: monitoramento das atividades dos agentes pelo principal, despesas com cobertura de seguros e perdas residuais (NASCIMENTO; REGINATO, 2009). Por fim, o monitoramento passa a ser inviável quando o custo para adquirir tal informação torna-se maior do que o benefício proporcionado pelo uso desta. Como alternativa paralela no combate à assimetria da informação, as empresas buscam programas de incentivos visando dividir riscos e aumentar motivação dos gerentes em trabalhar em prol dos interesses do diretor.

Portanto, dividir os riscos das ações dos agentes com os próprios agentes abrindo mão de parte do resultado parece ser um caminho viável para a redução da assimetria de informações. Isso é proporcionado pelo contrato de incentivos. O agente não pode ser monitorado com total cobertura (100%) das suas ações. Por isso, como exemplo cria-se um mecanismo de avaliação de desempenho baseado no lucro. Os esquemas de incentivos da remuneração podem ser

efetivos na redução da assimetria. A construção de esquemas que induzam o agente a falar a verdade mediante maior possibilidade de remuneração caso ele haja desta forma. O problema é que para cada situação deve-se propor um esquema e além disso, o esquema pode não ser eficiente a ponto de eliminar a assimetria. A folga orçamentária permanecerá, em maior ou menor grau, mas ainda existirá. Um caminho alternativo ou complementar a este esquema é a eliminação da assimetria.

Para efeitos deste estudo, será utilizado o orçamento empresarial por ser o mais conhecido e utilizado entre as empresas (CORDEIRO FILHO, 2007). O orçamento empresarial fornece a base necessária para o contexto da pesquisa, no qual será realizado de modo participativo e para o próximo exercício, sem que ocorram alterações durante a execução.

2.4 FORMAS DE DESENVOLVIMENTO DO ORÇAMENTO - O *TOPDOWN VERSUS* ORÇAMENTO PARTICIPATIVO

A estrutura conceitual do orçamento pode ser executada na forma *Topdown*, (do topo para a base) no qual é aplicado de modo impositivo de cima para baixo e dimensionado a partir de decisões do topo da pirâmide. Esta forma de gestão do orçamento tem sido pouco utilizada por não permitir a participação do gerente de unidade na definição de metas, refletindo de forma pouco motivacional no atendimento de metas baseadas no orçamento. A definição de planos e metas deve ser da base para o topo, ou seja, proposta pelo gerente de unidade para negociação com o diretor, pois sendo assim incentivam e motivam aqueles que devem executar os planos a cumprir com os respectivos objetivos (FISCHER *et al.*, 2002; FREZATTI *et al.*, 2008; SHIELDS; SHIELDS, 1998; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006; TARIFA; ALMEIDA; ESPEJO, 2009). Imposição de metas e alocações de recursos. Prevalece desejo do decisor de forma unilateral.

Figura 2 – Esquema de execução do orçamento no modelo *Topdown*



Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Por outro lado, a orientação do superior para definição do orçamento é importante e apreciada pelos gestores, pois recebem especificações do planejamento estratégico a ser inserido no orçamento. As intervenções dos diretores aprovando, ajustando ou rejeitando as propostas orçamentárias são inevitáveis podendo ser negociadas a intensidade e o momento em que ocorram. Portanto, um processo negociativo e equilibrado na elaboração do orçamento é o meio mais adequado para estabelecer metas e objetivos a serem alcançados (FREZATTI *et al.*, 2008; MARGINSON; OGDEN, 2005).

O orçamento participativo é aquele em que o gestor é envolvido na elaboração e tem influência na definição do seu próprio orçamento. Cada gerente de unidade debate com o seu diretor o orçamento para o ano seguinte e por sua vez o diretor julga a validade de cada pormenor, gerando um processo negociativo para chegar então ao orçamento que seja capaz de aliar os interesses de ambos, em geral traduzido em maior produtividade com menor uso de recursos. O orçamento participativo, portanto é utilizado para construção dos objetivos e metas para o exercício seguinte e será utilizado pelos diretores para remuneração por resultados alcançados previstos com base no orçamento. Metas e alocações de recursos negociadas bilateralmente. Pode prevalecer o desejo do decisor caso não haja acordo entre as partes (BRUNI; GOMES, 2010; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006; SHIELDS; SHIELDS, 1998; FREZATTI *et al.*, 2008).

Figura 3 – Esquema de execução do orçamento no modelo participativo



Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Além disso, o orçamento participativo permite compartilhar informações entre o diretor e o gerente de unidade, coordenar interdependências e promoção de atitudes motivacionais na gestão. O orçamento participativo viabiliza também maior possibilidade de aceitação das metas orçamentárias levando à maior empenho dos gerentes de unidade e maior intercâmbio de informações importantes dos gerentes de unidade para a diretoria. Assim, o orçamento participativo apresenta contribuições positivas para os atores do processo orçamentário. O orçamento participativo permite que os gerentes participem da escolha em relação as suas metas para futura avaliação do seu desempenho. Com isso, os gerentes estarão cientes das consequências de suas escolhas e conseqüentemente assumem a responsabilidade de atingir tais metas no próximo exercício. A participação na elaboração do orçamento aumenta o comprometimento dos envolvidos com os resultados esperados e assim aumenta a troca de informação entre diversos níveis e áreas (CARDOSO; MÁRIO; AQUINO, 2007; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006; SHIELDS; SHIELDS, 1998).

Entretanto, Lunkes (2008) menciona as limitações do orçamento, como desencadear ações e reações indesejadas, levando inclusive os colaboradores a atitudes antiéticas. Isso motivou o desenvolvimento de estudos como os de Covalski e outros (2003), Hansen e outros (2003) e Yuen (2004). Dentre os principais problemas levantados nestas pesquisas está a constituição de reservas orçamentárias que não foram determinadas ou aceitas pela administração da organização. A relação entre a folga e a participação dos gerentes no orçamento pode ser utilizada intencionalmente como um meio de criar a folga principalmente pelo fato de os gerentes conhecerem mais sobre o processo e terem disponibilidade para interferir nas metas propostas. O orçamento participativo viabiliza condições para que seja utilizado como

instrumento para criar a folga orçamentária distorcendo informações para a tomada de decisões no planejamento (SCHIFF; LEWIN, 1968; KREN, 2003; JUNQUEIRA; OYADOMARI; MORAES, 2010).

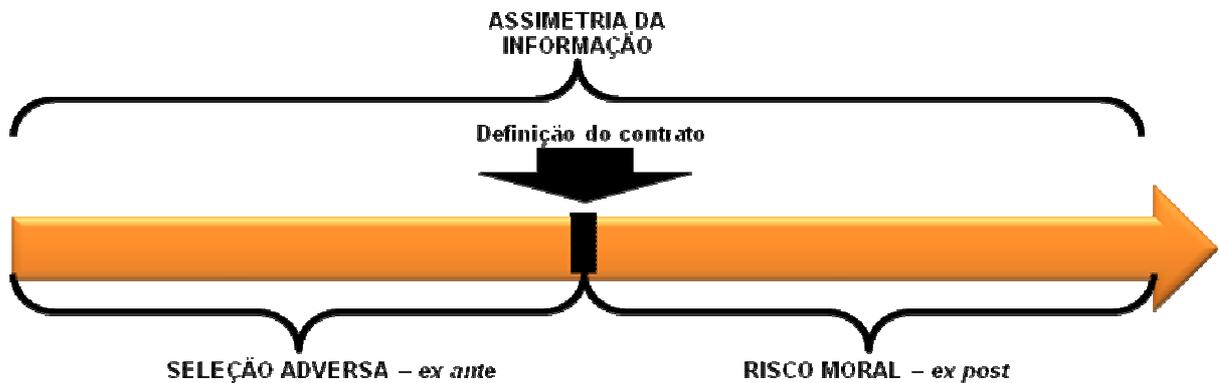
Assim, por meio do processo orçamentário participativo, no qual o gerente entrará num processo de negociação com o diretor, permite que o primeiro apresente um orçamento com folga, pois utilizará deste para barganhar resultados e facilitar o alcance das metas que serão definidas. No processo orçamentário participativo a situação do gerente torna-se privilegiada, pois proporciona a condição de gerar um comportamento oportunista tirando proveito das informações que detém para barganhar resultados favoráveis ao interesse próprio, especialmente quando as metas negociadas no orçamento servirão de base para a remuneração por resultados. Porém apenas a participação do gerente no processo não explica a folga, pois é necessário que esta folga presente no orçamento não seja conhecida pelo diretor (assimetria) para que o gerente possa constituir a reserva e proteger-se de uma avaliação de desempenho insatisfatória priorizando os seus interesses em detrimento dos da organização (LIBBY, 2003; DECHOW; SHAKESPEARE, 2009; JUNQUEIRA; OYADOMARI; MORAES, 2010).

2.5 A ASSIMETRIA DE INFORMAÇÕES NO ORÇAMENTO

A teoria da agência indica problemas derivados a partir da concepção exógena, que apontam que a organização troca informações com todos os atores envolvidos nos processos da empresa com fornecedores, clientes, entre outros. Entretanto, os ganhos decorrentes das assimetrias informacionais podem ser concebidos dentro dos relacionamentos interorganizacionais de maneira endógena, ou seja, entre os próprios membros das empresas. Nesta temática, aspectos como conflitos, oportunismo, barganha, poder, confiança e comunicação ganham relevância na empresa (RAJAN, 2006; VENTURINI *et al.*, 2008).

Desta forma, a assimetria da informação manifesta-se por meio de duas situações: a seleção adversa (*ex ante*) e o risco moral (*ex post*), tendo assim, neste estudo, o momento da efetivação do contrato (orçamento) como ponto de divisão entre as duas fases.

Figura 4 – Linha do tempo da ação da assimetria da informação



Fonte: Adaptado de SANTOS e outros, 2007

A seleção adversa é um problema que surge em mercado no qual o vendedor sabe mais sobre os atributos de um bem que está sendo vendido que o comprador do bem. Como resultado, o comprador corre o risco de comprar um bem de baixa qualidade, ou seja, a seleção dos bens vendidos pode ser adversa do ponto de vista do comprador desinformado. O risco moral é um problema que surge quando alguém, chamado de agente, realiza alguma tarefa em nome de outra pessoa, chamada principal. Se o principal não puder monitorar perfeitamente o comportamento do agente, este tende a empregar menos esforços do que o principal consideraria desejável (MANKIW, 2005).

Assim, nas relações endógenas de uma empresa, por exemplo, entre o gerente de unidade e o diretor executivo, o primeiro acredita conhecer e deter mais informação do que o segundo, além de conhecer também quais atitudes serão necessárias para atingir os resultados específicos. Deste modo podem manter um monitoramento reverso já que conhecem os meios utilizados pelos diretores para acessar as informações da sua unidade. Ao conhecer exatamente a forma em que o diretor fará a coleta de dados, a manipulação do sistema ocorrerá buscando dar maior legitimidade aos dados informados e coletados para avaliação de desempenho. Este contexto é viabilizado pela diferença de informações na relação destes atores, visto que o gerente dispõe de acesso a um volume superior de informações do que o diretor e valendo desta condição privilegiada usa-a em seu favor (RAMASWAMI; SRINIVASAN; GORTON, 1997; DENISON, 2009; KIM, 2006).

A partir desta abordagem endógena, a assimetria da informação permite que o gerente de uma organização torne-se conhecedor profundo dos detalhes que possam vir a formar uma imagem

da sua gestão. Diferentemente, para o superior imediato, o diretor executivo não dispõe do mesmo nível de acesso às informações tal qual o gerente (RAJAN, 2006). Neste caso, o gerente atua diariamente na sua unidade enfrentando problemas de tal grandeza que o impeçam de formar a imagem desejada pelo diretor executivo, e por sua vez não acompanha tais problemas com a mesma intensidade que o primeiro. Esta situação proporciona ainda ao gerente conhecer as relações de causa e efeito entre seus problemas e os respectivos impactos na sua imagem junto ao diretor executivo (KLANN *et al.*, 2009; KIRMANI; RAO, 2000).

Segundo Ramaswami, Srinivasan e Gorton (1997), o diretor executivo precisa direcionar tempo e recursos para dirimir essas diferenças de nível de informação por diversas razões:

- 1- A informação completa é necessária para que o gerente de unidade faça a alocação de recursos de maneira adequada com o interesse do diretor executivo no orçamento.
- 2- O gerente de unidade, que sempre detém maior nível de informação pode discordar da distribuição de recursos proposta pelo diretor executivo para a sua unidade.

Em relação à posição privilegiada do gerente de unidade, esta é uma situação na qual gera no gerente de unidade a ciência de que haverá maior pressão para a realização dos resultados, visto que receberá recursos aquém do necessário para satisfazer com tranquilidade as metas (CHIA, 1995; LIBBY, 2003, ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006). O gerente também buscará evitar a tensão de ter que atingir metas com alto grau de dificuldade e para garantir isso poderá agir com comportamento disfuncional (CHONG; EGGLETON, 2007). Diante do ambiente de informação imperfeita e que viabilize menor esforço ao gerente então será possível atender às expectativas do diretor executivo, porém sem a garantia da confiança nas informações provenientes desta relação.

Neste contexto os gerentes se beneficiam da assimetria da informação para promover comportamentos disfuncionais e exercer manipulação de transações reais para tirar vantagens desta relação (DECHOW; SHAKESPEARE, 2009; DENISON, 2009). Neste contexto de relação assimétrica, o diretor executivo também tem interesse residual em evitar que apenas os gerentes se beneficiem, pois os comportamentos disfuncionais irão gerar, em última instância, prejuízos aos quais serão de sua responsabilidade (DENISON, 2009). Para evitar isso deverá conhecer ao máximo acerca das atividades de seu gerente de unidade e atuar

preventivamente. A demanda por relatórios e evidenciação financeira pode ser importante no sentido de redução dessa assimetria informacional (HEALY; PALEPU, 2001; PIRES, 2008).

Com estas informações será possível constituir contratos mais robustos, consubstanciados com a realidade local e voltados ao atendimento de metas melhores estruturadas. Adicionalmente, será possível identificar os gerentes que estejam agindo por seu próprio interesse e não os previstos pelo diretor executivo. Com isso, o diretor monitora as atividades do gerente e busca reduzir a assimetria da informação nesta relação, consubstanciado por maior volume de informações emanadas dos sistemas internos.

Contribuindo para não apresentação total das informações relevantes está o entendimento por parte do gerente de unidade (agente) que o diretor executivo (principal) usará as informações privilegiadas para aumentar a pressão para atendimento de metas cada vez mais arrojadas, em consequência, gerando mais trabalho para o gerente (DUNK, 1995; RAMASWAMI; SRINIVASAN; GORTON, 1997). Quanto à completude da informação, é sabido que a informação é imperfeita, pois todos os envolvidos devem conhecer claramente as regras do jogo ao qual estão envolvidos, porém, uma parte não sabe quais serão as intenções e ações da outra parte (ACKERLOF, 1976; SANTOS *et al.*, 2007). Num processo orçamentário, o gerente de unidade pode manipular informações, tais como previsões de vendas no mercado regional, capacidade e gastos de produção e administrativos, tudo isso para conseguir que maior fluxo de recursos seja disponibilizado para a sua gestão, legitimado por meio do orçamento.

Acrescenta-se ainda que o gerente de unidade atue relutantemente em fornecer informações privilegiadas ao diretor executivo, por entender que, assim como ele, o diretor também é maximizador dos próprios interesses e usará as informações para este fim (ATKINSON; KAPLAN, 1998). Com isso, está construído o cenário para o conflito de interesses entre as partes (JENSEN; MECKLING, 1976). Entretanto, é preciso ressaltar que se todos os envolvidos estivessem cientes de que toda informação relevante deve ser apresentada e que a maximização de interesses deve ser conjunta, a empresa estará em condições de melhor administrar o fluxo interno de informações.

Desta forma, a evidenciação da verdade sobre as ações das partes é contrária à assimetria da informação (TAN *et al.*, 2003; YUEN, 2004). Entretanto, a verdade apresentada nos meios de transmissão da informação entre as partes pode estar incoerente e com isso tornar-se irreal em decorrência do gerente de unidade manipular (alterar) os dados que adentram ao sistema. Ele fará esta opção apoiado pela assimetria das informações que proporciona o ambiente ideal, pois haverá desconhecimento destas ações por parte do diretor executivo.

Como consequência há diminuição da confiança entre as partes, imprecisão na confecção dos contratos *ex ante*, aumento dos gastos de monitoramento, expropriações de capital, pressão por atendimento de resultados (DUNK, 1995; RAMASWAMI; SRINIVASAN; GORTON, 1997) entre outros que geram entraves na gestão da empresa para o atendimento dos objetivos de curto e longo prazo pré estabelecidos. Adicionalmente, o gerente de unidade pode transmitir incorretamente informações que demandem de fato atenção da empresa, como queda de vendas por ações especiais dos concorrentes, aumento de custos por desgastes acelerados em máquinas antigas, entre outras. Portanto prevalece a verdade que é impossível para o principal conhecer tal qual o agente, porém é imprescindível saber a verdade na relação entre eles por meio de uma comunicação clara, pois assim haverá o crescimento conjunto, por meio de uma colaboração mútua (TAN *et al.*, 2003; YUEN, 2004; JUNQUEIRA; OYADOMARI; MORAES, 2010; KLEIN, 1985; ANDRADE; ROSSETTI, 2006).

Assim, para comunicação fluir mais claramente o relacionamento precisa ser baseado numa confiança honrada entre as partes eliminando o trabalho adicional de ocultar informações nos relatórios e nos sistemas de informação (YUEN, 2004). Os problemas e dificuldades enfrentados pelo gerente de unidade poderão ser divididos com o diretor executivo de modo a buscar o apoio deste último e assim direcionar as atividades à melhoria dos resultados num aspecto colaborativo que a redução da assimetria da informação pode proporcionar.

A presença da assimetria da informação implica que o gerente de unidade detém informação privilegiada em relação a todos os fluxos de informações inerentes à unidade sob sua responsabilidade. Em função deste ambiente de assimetria informacional, ambas as partes podem ser prejudicadas em curto ou longo prazo, pois em situações onde haja informação oculta, haverá sempre baixo nível de produtividade e negócios (AKERLOF, 1970; RAMASWAMI; SRINIVASAN; GORTON, 1997; DENISON, 2009). Inicialmente, o gerente

de unidade pode desenvolver um comportamento oportunista e buscar maximizar resultados próprios para garantir que mais recursos serão destinados à sua unidade (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006; CHONG; EGGLETON, 2007). Por consequência, as metas serão mais facilmente atingidas garantindo-lhe tranquilidade e redução da pressão pelos resultados mesmo que para isso ocorra redução de produtividade.

Além disso, com base em informações incompletas a avaliação do diretor executivo quanto ao resultado da unidade sob responsabilidade do gerente estará enviesada e não irá refletir a real condição encontrada, fato que se reflete na remuneração por resultados. Diante de tal risco o gerente de unidade lançará mão de informações assimétricas para gerenciar a dosagem de dados e informações que venham refletir exatamente, ou o mais próximo possível, o objetivo desejado pelo gerente (CHONG; EGGLETON, 2007; DECHOW; SHAKESPEARE, 2009). O gerente contará com flexibilidade na informação enviada à diretoria podendo utilizar um controle paralelo, ou por meio do manuseio do próprio sistema de informações, capaz de proporcionar-se aparente facilidade no atendimento dos objetivos, porém sem repercussão real.

Sabe-se, portanto, que este comportamento disfuncional não conduz à solução dos problemas de forma definitiva, sendo, portanto ao contrário, postergando a evidenciação clara e solução das falhas, agravando o risco de que prejuízos maiores sejam causados à empresa, e em consequência, caso sejam descobertos podendo gerar punições aos envolvidos. Se os processos internos são essencialmente desprovidos de informações claras numa situação em que o conflito de interesses é latente, então cada um dos atores buscará maximizar seu próprio interesse. Vale observar que a existência da assimetria da informação conduz à fragmentação das relações organizacionais, pois envolvem a diminuição de confiança e conseqüente aumento de custos de monitoração. Desta forma, observa-se que a presença da assimetria da informação leva a empresa para um círculo de informações enviesadas com baixo nível de confiança (FISCHER *et al.*, 2002; RANKIN; SCHWARTZ; YOUNG, 2008; DENISON, 2009).

Quando a assimetria da informação é utilizada oportunamente pelos gerentes dentro de uma empresa os gerentes podem fazer uso desta para disfarçar quaisquer informações, desde resultados de avaliações comportamentais até baixos volumes de vendas sem obrigar-se a

justificar tais variações negativas. Assim, pode-se associar a presença da assimetria da informação com a baixa *performance* de gerentes de unidade. Eles não serão motivados a desenvolver métodos alternativos de melhoria dos resultados, pois suas ineficiências estarão encobertas por força da assimetria da informação (DECHOW; SHAKESPEARE, 2009; CHONG; EGGLETON, 2007; DUNK, 1995).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como objetivo verificar o efeito da assimetria da informação na folga orçamentária num contexto organizacional onde os agentes têm sua remuneração baseada nos resultados do orçamento. Será exposta neste capítulo a estrutura metodológica de pesquisa realizada para dar conta desse objetivo.

3.1 O MODELO PROPOSTO

Diante do exposto, este estudo mostra que a existência da assimetria da informação explica a da folga orçamentária criada pelos gerentes no contexto do orçamento participativo e sendo este base para remuneração de resultados, tudo isso suportado pelas ideias de Jensen e Meckling (1976) referente à teoria da agência. A assimetria da informação está presente na relação entre gerente de unidade e diretor, aliado ao conflito de interesses entre as partes e ao processo do orçamento participativo, proporcionando a criação da folga.

Os gerentes e diretores utilizam a assimetria da informação para criação da folga orçamentária de forma recíproca e com interesses divergentes até chegar a um orçamento que seja bem aceito por ambos. Antes da efetivação do contrato a seleção adversa pode fazer com que o diretor opte por tomar suas decisões orçamentárias pautado em informações sem completo fundo de verdade. Após a efetivação do contrato, o risco moral atua no gerente que pode alterar o comportamento para lidar com o orçamento de acordo com suas necessidades, em geral, voltado às ações que facilitem o seu acesso às metas que por sua vez viabilizem a remuneração extra por desempenho.

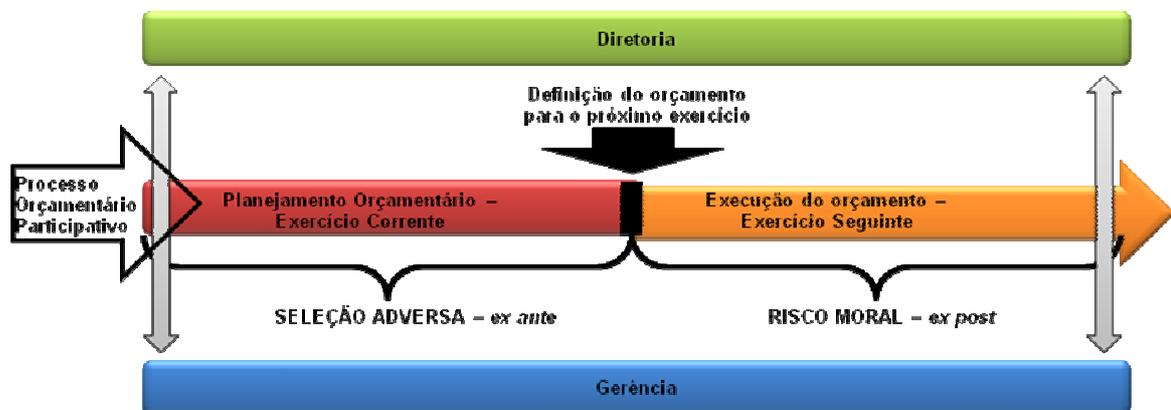
Neste contexto, existindo a assimetria da informação os gerentes podem viabilizar a seleção adversa por meio da folga orçamentária sem preocupar-se com que a verdade seja evidenciada, afinal, os diretores não serão conhecedores das reais necessidades dos gerentes. Também em função da assimetria, os gerentes podem desenvolver comportamento diverso do esperado pelo diretor com o intuito de favorecimento próprio, também sem preocupar-se em ser descoberto em função da assimetria da informação entre ele e o diretor. Assim, usa-se a folga orçamentária buscando maximizar o interesse próprio, mas, sobretudo, isso é possível

graças à incidência da assimetria da informação, impedindo de o diretor descobrir as verdadeiras informações e intenções do gerente.

Portanto, a folga orçamentária é também, entre outras coisas, fruto da assimetria da informação e é vista como necessária no processo de construção do orçamento participativo. É possível que mesmo com a evidenciação de que a folga seja prejudicial em certos ramos da empresa, ela pode vir a ser utilizada pelos gestores de modo geral favorecendo seus interesses próprios no processo de negociação do orçamento participativo. De maneira macro, os acionistas podem ser os reais prejudicados com esta ação devido ao interesse residual, porém entre os executivos (diretores e gerentes) há também o conflito de interesses fortalecido em função da assimetria da informação já que a ação do gerente pode prejudicar o diretor.

Com base nas discussões teóricas sobre o tema, vale-se do modelo construído para estruturar a pesquisa.

Figura 5 - Modelo de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

No modelo proposto de pesquisa, a relação diretor / gerência segue a abordagem da teoria da agência no qual propõe o conflito de interesse. Entre eles, ocorre o orçamento participativo, por meio do qual serão estabelecidas metas e alocações de recursos para o ano seguinte. Durante a negociação (*ex ante*) a seleção adversa atuará viabilizando o fornecimento de informações com folga da gerência para a diretoria. Após a efetivação do orçamento e durante a execução no ano seguinte o risco moral (*ex post*) atuará viabilizando o fornecimento de informações com folga para alimentar o orçamento mantendo os resultados de acordo com as

metas previstas, ou seja, o comportamento da gerência será modificado em concordância com os resultados apresentados no período.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa experimental consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar variáveis que podem influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável independente produz no objeto, além de possibilitar alterar sistematicamente as variáveis de interesse e observar as mudanças que se seguem. Para o experimento foi necessária a separação dos participantes da pesquisa em pelo menos dois grupos: o grupo de controle, composto por pessoas que não sofreram a manipulação da variável independente; e o grupo experimental, formado por pessoas que sofreram a manipulação da variável independente. A manipulação da incidência da variável entre os grupos, mantendo as demais variáveis controladas, permitiu medir e comparar os resultados constituindo assim a principal vantagem deste método (COOPER; SCHINDLER, 2003; COZBY, 2009).

3.3 PROBLEMA DE PESQUISA E HIPÓTESES

A teoria econômica postula que o subordinado sabe mais do que o superior sobre sua tarefa e o ambiente em que ela é desenvolvida. Portanto, a assimetria da informação é um dos fatores que contribui para a criação da folga orçamentária, a qual é manipulada pelos agentes, de modo que o orçamento reflita os resultados convenientes a fim de proporcionar a remuneração pelos resultados atingidos independente das perdas reais geradas ao principal.

Assim esta investigação buscou responder o seguinte o problema de pesquisa: qual o efeito da assimetria da informação na folga orçamentária num contexto organizacional onde os agentes têm sua remuneração baseada no resultado do orçamento?

Com base nos objetivos específicos deste trabalho, cabe esclarecer quais foram às variáveis estudadas. Segundo Martins e Theófilo (2007), tem-se que:

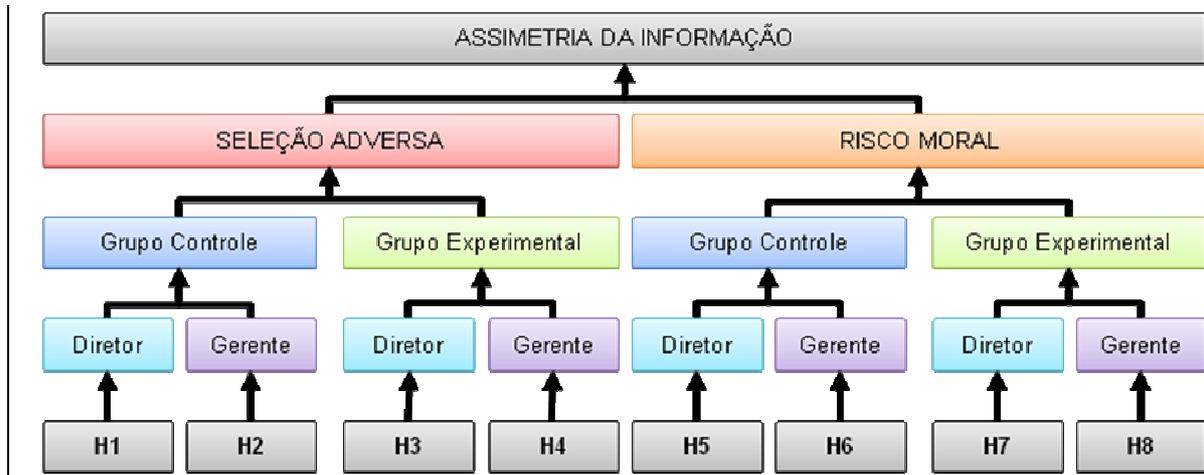
- **Variável Independente:** é a variável que é manipulada, ou seja, é aquela sobre a qual se produzirão estímulos.
- **Variável Dependente:** é a variável que é medida após a manipulação, ou seja, é aquela sobre a qual se observam as consequências da manipulação.

Para efeitos desta pesquisa experimental a variável independente é a assimetria da informação, a partir da qual sua incidência foi manipulada nos questionários aplicados nos grupos experimentais. Ambos os grupos foram submetidos a situações idênticas baseadas em situações baseadas em fatos reais aos quais, na condição de gerente de unidade (agente) e o diretor (principal) tomaram decisões. A única diferença entre as situações dos grupos foi que, no grupo experimental, a variável assimetria da informação foi eliminada. Assim, busca-se identificar as variações entre as opções dos participantes do grupo experimental na variável dependente, comparar com os resultados do grupo de controle e ainda coletar tais variações entre diretores e gerentes sobre este processo.

A variável dependente folga orçamentária é a diferença entre o montante orçado e o valor realmente necessário que satisfaça as necessidades previstas, representando a folga como o excesso de recursos solicitados para executar uma tarefa. Quanto maior for o valor previsto em relação ao valor real maior será a folga orçamentária. A variável independente assimetria da informação foi eliminada no grupo experimental. A partir daí foi medido o efeito desta eliminação na variável dependente com base nas respostas dos participantes sob esta nova condição, a ausência da assimetria da informação (MERCHANT, 1985; MOENE, 1986; WALLER, 1988; DUNK; PERERA, 1997; LIMA, 2008).

Quatro situações hipotéticas, conforme Figura 6, (uma para cada questão) com base em situações reais foram criadas a partir de um contexto operacional onde o participante assumiu a função de diretor (questões 1 e 3) e a função de gerente (questões 2 e 4), cujas decisões foram demandas no contexto operacional proposto na pesquisa.

Figura 6 – Hipóteses de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

A Figura 6 apresenta a estrutura principal das hipóteses deste estudo. Para cada fase (seleção adversa e risco moral) da assimetria da informação no contexto orçamentário foi possível estabelecer hipóteses e assim testar a influência da variável independente *ex ante* e *ex post* efetivação do orçamento. Além disso, hipóteses puderam ser criadas para testar a influência da variável independente entre as funções de diretor e gerente, visto que devido ao conflito de interesse entre as partes, diferenças de comportamento são observadas em cada função.

Com base nesta estrutura e nos estudos abordados até aqui, foi possível estabelecer oito hipóteses de pesquisa.

H1 – O diretor fará a opção que maximizar seu retorno apoiado pela assimetria da informação nas decisões antes do orçamento (seleção adversa).

A partir da validação desta hipótese busca-se atingir a primeira parte do objetivo específico 1 (1.1), que é de identificar como a seleção adversa pode favorecer o principal (diretor) na geração da folga orçamentária na fase de elaboração do orçamento participativo, pois ao optar por alterar o valor do orçamento significa que a seleção adversa o influencia a gerar a folga orçamentária aumentando o valor do orçamento mesmo sem real necessidade com objetivo de maximizar o interesse próprio.

H2 – O gerente fará a opção que maximizar seu retorno apoiado pela assimetria da informação nas decisões antes do orçamento (seleção adversa).

Neste caso com a validação desta hipótese busca-se atingir a segunda parte do Objetivo Específico 1 (1.2), que é identificar como a seleção adversa pode favorecer o agente (gerente) na geração da folga orçamentária na fase de elaboração do orçamento participativo, pois ao optar por alterar o valor do orçamento significa que a seleção adversa o influencia gerar a folga orçamentária aumentando o valor do orçamento mesmo sem real necessidade com objetivo de maximizar o interesse próprio.

H3 – Com informação pública o diretor não buscará maximizar o seu retorno nas decisões antes do orçamento (seleção adversa).

Com o resultado mensurado busca-se atingir a primeira parte do Objetivo Específico 3 (3.1), que trata de investigar se a redução da assimetria da informação proporciona o aumento dos esforços dos diretores em propor metas orçamentárias mais próximas da realidade, desde que sejam avaliados por meio dos resultados apresentados por este orçamento, pois ao optar por não alterar o valor do orçamento significa que a seleção adversa não o influencia a gerar a folga orçamentária mantendo o valor real do orçamento diante de uma situação de ausência da assimetria da informação.

H4 – Com informação pública o gerente não buscará maximizar o seu retorno nas decisões antes do orçamento (seleção adversa).

Com esta hipótese busca-se atingir a segunda parte do Objetivo Específico 3 (3.2), que é de investigar se a redução da assimetria da informação proporciona o aumento dos esforços dos gerentes em propor metas orçamentárias mais próximas da realidade, desde que sejam avaliados por meio dos resultados apresentados por este orçamento, pois ao optar por não alterar o valor proposto no questionário significa que a seleção adversa não influencia na criação da folga orçamentária mantendo o valor real do orçamento diante de uma situação de ausência da assimetria da informação.

Assim, para atendimento do Objetivo Específico 2, que é verificar como a incidência do risco moral pode influenciar as ações dos atores (agentes e principal) na geração da folga orçamentária durante a execução do orçamento participativo foi necessário propor uma questão para o agente (gerente) e outra questão para o principal (diretor). Como o objetivo trata do risco moral, ou seja, ocorrem depois da efetivação do orçamento, as hipóteses versam sobre decisões a serem tomadas neste aspecto temporal.

H5 – O diretor modificará seu comportamento e fará a opção que maximizar seu retorno apoiado pela assimetria da informação nas decisões mesmo após a efetivação do orçamento (risco moral).

Busca-se atingir a primeira parte do Objetivo Específico 2 (2.1), que é verificar como a incidência do risco moral pode influenciar as ações dos diretores na geração da folga orçamentária durante a execução do orçamento participativo, pois ao optar por alterar o valor do orçamento significa que o risco moral o influencia a gerar a folga orçamentária aumentando o valor do orçamento mesmo sem real necessidade com objetivo de maximizar o interesse próprio.

H6 – O gerente modificará seu comportamento e fará a opção que maximizar seu retorno apoiado pela assimetria da informação nas decisões mesmo após a efetivação do orçamento (risco moral).

Da mesma forma, busca-se atingir a segunda parte do Objetivo Específico 2 (2.2), que é verificar como a incidência do risco moral pode influenciar as ações dos gerentes na geração da folga orçamentária durante a execução do orçamento participativo, pois ao optar por reconhecer uma faixa de valores disponíveis no questionário significa que o risco moral o influencia a gerar a folga orçamentária para o próximo exercício com objetivo de maximizar o interesse próprio.

H7 – Com informação pública o diretor não modificará seu comportamento mantendo as decisões mesmo após a efetivação do orçamento eliminando o risco moral.

Ao testar esta hipótese é possível atingir a terceira parte do Objetivo Específico 3 (3.3), que é de investigar se a redução da assimetria da informação proporciona o aumento dos esforços dos diretores em propor ações mais próximas da realidade, desde que sejam avaliados por meio dos resultados apresentados por este orçamento, pois ao optar por não alterar o valor do orçamento significa que o risco moral não o influencia a gerar a folga orçamentária mantendo o valor real do orçamento diante de uma situação de ausência da assimetria da informação.

H8 – Com informação pública o gerente não modificará seu comportamento mantendo as decisões mesmo após a efetivação do orçamento eliminando o risco moral.

Por fim, é possível atingir a quarta parte do Objetivo Específico 3 (3.4), que é de investigar se a redução da assimetria da informação proporciona o aumento dos esforços dos gerentes em propor ações mais próximas da realidade, desde que sejam avaliados por meio dos resultados apresentados por este orçamento, pois se ele optar por uma determinada faixa de valores disponíveis no questionário significa que a seleção adversa não o influencia a gerar folga orçamentária.

O questionário proposto para o grupo de controle, com quatro questões relacionadas às hipóteses H1, H2, H5 e H6, buscou atingir os objetivos específicos 1 e 2. Duas destas questões demandaram decisões dos diretores, uma na situação de seleção adversa (*ex ante*) e outra com risco moral (*ex post*), e as outras duas demandam decisões dos gerentes sob as mesmas condições (ver FIGURA 4). Por fim, as quatro questões do questionário do grupo experimental seguiram a mesma estrutura do anterior e buscou subsidiar a discussão do objetivo específico 3 fornecendo dados para testar as hipóteses H3, H4, H7 e H8.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população foi composta pelos estudantes de curso de pós-graduação *lato senso* ou MBA, em administração, finanças e controladoria. A opção pela escolha dessa população deu-se por duas razões: a primeira porque neste tipo de curso o número de pessoas que estão no mercado de trabalho e ocupam cargo de gerência e diretoria é muito superior aos dos cursos de graduação e programas acadêmicos de pós-graduação; a segunda está sustentada nos resultados de pesquisas anteriores, tais como: a pesquisa de Lima Filho (2010) que tratou de

discussões sobre as heurísticas envolvendo orçamento e para tanto utilizou uma amostra composta por 128 estudantes de pós-graduação. Além disso, as pesquisas de Liyanarachchi e Milne (2005) e Elliot e outros (2007) legitimam empiricamente a validade dos estudos realizados com base em coletas de dados com estudantes (de graduação e de pós-graduação). Assim, foi selecionada uma amostra não probabilística (por conveniência) de quatro Instituições de Ensino Superior (IES) no estado da Bahia.

A amostra da pesquisa desta dissertação foi composta por 233 questionários completamente respondidos sendo 112 do grupo de controle e 121 do grupo experimental.

Nesta pesquisa buscou-se superar o número mínimo de coletas estabelecido para inferências estatísticas de amostras com distribuição normal, que é de 30 unidades por célula (HAIR JR *et al.*, 2009), já considerando a estimativa de eliminação dos questionários com falhas no preenchimento que invalidaram alguns instrumentos para análise. Neste caso, o ideal é que para cada grupo de coletado haja no mínimo 30 respondentes, totalizando assim 120 participantes (30 gerentes e 30 diretores para formar adequadamente o grupo de controle e 30 gerentes e 30 diretores para formar adequadamente o grupo experimental).

3.5 O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Foi utilizado questionário como instrumento de coleta dos dados composto por questões objetivas. Foram elaborados dois instrumentos, um para o grupo de controle e o outro para o grupo experimental, identificados com os números 1 e 2 respectivamente, com o intuito de garantir a lisura do processo e leitura dos dados, mantendo-se a característica de distribuição aleatória no momento da coleta.

Os questionários foram entregues aleatoriamente entre os estudantes, pois esta característica é fundamental para o sucesso do experimento, sobretudo na separação dos grupos (controle e experimental). A aleatorização é importante porque elimina a maioria das demais variáveis, o que permite aumentar a certeza de que qualquer alteração nas variáveis dependentes é devido à manipulação da variável independente (FIELD, 2009). Por fim, tratar-se de amostra independente (quem for do grupo de controle não responderá num segundo momento o questionário do grupo experimental e vice-versa), então buscou-se manter a igualdade na

quantidade de participantes entre os grupos com base na quantidade de questionários distribuídos na amostra total, respeitando a distribuição aleatória.

Bloco I: Questões principais do questionário

As questões propostas no Bloco I constituem a principal base da coleta de dados. Por meio das 4 questões dispostas é possível utilizar as respostas para atingir os objetivos específicos deste trabalho. As situações hipotéticas criadas demandam do participante decisões no momento de decisão acerca do orçamento. As questões ofereceram a escala *Likert* para resposta coletar a resposta e assim realizar os testes das hipóteses (FIELD, 2009).

Por sua vez, as questões propostas foram construídas de modo a demandar dos participantes decisões sobre as propostas orçamentárias. Para tanto, buscou-se manter um ambiente operacional em cada questão mantendo constantes as demais variáveis capazes de influenciar na folga orçamentária, conforme demonstra o Quadro 1:

Quadro 1 – Contexto utilizado para elaboração do questionário

Item	Contexto Utilizado – Variáveis controladas	Plataforma Teórica
1	Processo de avaliação de desempenho é baseado no orçamento.	(LUKKA, 1988; FISCHER <i>et al.</i> , 2002)
2	Os valores informados poderiam tornar-se as metas para o ano seguinte.	(LIBBY, 2003; DECHOW; SHAKESPEARE, 2009; LUNKES, 2009)
3	O gerente assumiu o compromisso de atender as metas estabelecidas (contrato).	(KLEIN, 1985; MARTINEZ, 1998)
4	Necessidade de informar dados para compor o orçamento da unidade.	(SHIELDS; SHIELDS, 1998; FREZATTI <i>et al.</i> , 2008)
5	O orçamento em questão é participativo.	(SHIELDS; SHIELDS, 1998; FREZATTI <i>et al.</i> , 2008)
6	As informações reais inerentes a cada questão não são de conhecimento público (assimetria da informação), apenas para o grupo de controle.	(AKERLOF, 1970; KIRMANI; RAO, 2000; SANTOS <i>et al.</i> , 2007; KLANN <i>et al.</i> , 2009)

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

No que se refere ao item 6 do Quadro 1, houve alteração no contexto em função da manipulação da variável independente (assimetria da informação), a qual foi eliminada da relação gerente de unidade e diretor apenas no grupo experimental. Ressalta-se que esta foi a única diferença entre os questionários, ou seja, entre os grupos de controle (com assimetria da informação) e experimental (sem assimetria da informação). O participante tomou decisões assumiu o compromisso (contrato) de cumprir tais metas visando os ganhos de compensação propostos.

Assim, para atendimento do Objetivo Específico 1, que é identificar como a seleção adversa pode favorecer os atores (agentes e principal) na geração da folga orçamentária na fase de elaboração do orçamento participativo foi necessário propor uma questão para o agente (gerente) e outra questão para o principal (diretor). Como o objetivo trata da seleção adversa que ocorre antes da efetivação do orçamento, as duas questões versam sobre decisões a serem tomadas neste momento. Por tratar-se de uma pesquisa experimental, estas mesmas questões serão apresentadas ao grupo de controle sem a variável independente assimetria da informação.

Questão 1 – Grupo Controle – Objetivo 1 Seleção Adversa

Você é o diretor de uma rede de lojas de calçados. A sua empresa está com previsão de gastos de R\$200.000,00 referente manutenção de maquinário para o próximo exercício. Os gerentes (subordinados), responsáveis pela composição do valor orçado afirmam que esse valor é suficiente para o ano seguinte, pois as máquinas são novas e algumas ainda se encontram no período de garantia do fabricante. Porém, **você detém a informação ainda sigilosa** que a rede de lojas será vendida para um grupo empresarial. Esse grupo tem com tradição de ser muito rigoroso no cumprimento das metas orçadas. Sabendo que sua remuneração variável está baseada no cumprimento deste orçamento autorizaria uma nova meta de orçamentária de manutenção de maquinário para o próximo ano?

Não alteraria a meta	210.000	215.000	220.000	225.000	230.000	Maior que 230.000
----------------------	---------	---------	---------	---------	---------	-------------------

Fonte: Questionário de pesquisa, 2011

Com base na resposta do participante na condição de diretor é possível captar a presença da folga orçamentária na fase de elaboração do orçamento, sobretudo sob influência de informação assimétrica exclusiva do diretor. Portanto, se o diretor optar por “Não alteraria a meta” demonstra que mesmo diante da assimetria da informação o mesmo mantém sem folga. Porém, qualquer das outras propostas superiores ao orçamento anterior demonstra que o diretor é influenciado para gerar uma proposta com folga orçamentária.

Assim, é possível testar a hipótese de pesquisa número 1 (H1) significando que qualquer opção acima de R\$200.000,00 confirma esta hipótese.

Pode-se ainda estabelecer a seguinte hipótese estatística:

$$H1C_0: \mu_G - \mu_{Orç} = 0$$

$$H1C_1: \mu_G - \mu_{Orç} \neq 0$$

Onde: H = Hipótese testada.

1 = Número da hipótese.

C = Tipo de questionário, “C” para Controle e “E” para Experimental.

0 ou 1 = Hipótese nula para o “0” e hipótese alternativa para o “1”.

μ_G = Média do valor padrão de referência, neste caso, R\$200.000,00.

$\mu_{Orç}$ = Média geral encontrada na amostra.

Conforme proposta de pesquisa esta mesma Questão 1 foi aplicada ao grupo experimental manipulando-se a variável independente assimetria da informação da seguinte forma:

Questão 1 – Grupo Experimental – Objetivo 3

Você é o diretor de uma rede de lojas de calçados. A sua empresa está com previsão de gastos de R\$200.000,00 referente manutenção de maquinário para o próximo exercício. Os gerentes (subordinados), responsáveis pela composição do valor orçado afirmam que esse valor é suficiente para o ano seguinte, pois as máquinas são novas e algumas ainda se encontram no período de garantia do fabricante. Porém, **foi publicada no jornal a informação** que a rede de lojas será vendida para um grupo empresarial. Esse grupo tem com tradição de ser muito rigoroso no cumprimento das metas orçadas. Sabendo que sua remuneração variável está baseada no cumprimento deste orçamento autorizaria uma nova meta de orçamentária de manutenção de maquinário para o próximo ano?

Não alteraria a meta	210.000	215.000	220.000	225.000	230.000	Maior que 230.000
----------------------	---------	---------	---------	---------	---------	-------------------

Fonte: Questionário de pesquisa, 2011

Com base na resposta do participante na condição de diretor na situação experimental é possível captar a presença da folga orçamentária na fase de elaboração do orçamento, sobretudo sem a influência de informação assimétrica exclusiva do diretor, afinal a informação sigilosa no grupo de controle agora está amplamente divulgada no grupo experimental. Portanto, se o diretor optar por “Não alteraria a proposta” demonstra que mesmo na ausência da assimetria da informação o mesmo mantém sem folga. Porém, qualquer das outras propostas superiores ao orçamento anterior, demonstra que o diretor não é influenciado para gerar uma proposta com folga orçamentária.

Assim, é possível testar a hipótese de pesquisa número 3 (H3) significando que apenas opção de “Não alteraria a proposta” confirmará esta hipótese nula.

Pode-se ainda estabelecer a seguinte hipótese estatística:

$$H3E_0: \mu_G - \mu_{Orç} \neq 0$$

$$H3E_1: \mu_G - \mu_{Orç} = 0$$

Onde: H = Hipótese testada.

1 = Número da hipótese.

C = Tipo de questionário, “C” para Controle e “E” para Experimental.

0 ou 1 = Hipótese nula para o “0” e hipótese alternativa para o “1”.

μ_G = Média do valor padrão de referência, neste caso, representada pelo número 200.000.

$\mu_{Orç}$ = Média geral encontrada na amostra.

Os dados coletados nesta fase são base para comparação de médias conforme Apêndice C.

Questão 2 – Grupo de Controle – Objetivo 1 Seleção Adversa

Você é gerente e está elaborando um orçamento de gastos com transporte de funcionários para o próximo ano cuja previsão inicial é de R\$50.000,00/ano. Entretanto, você negociou algumas alterações no contrato com a transportadora sem prejudicar a qualidade do serviço. Com isso a previsão de gastos para o próximo ano passou a ser de R\$40.000,00. **Seu diretor NÃO tem conhecimento desta negociação.** Sabendo que sua remuneração variável é baseada na economia do orçamento, ou seja, quanto maior a economia maior sua remuneração variável, qual o valor previsto de gasto com transporte você informaria ao seu diretor para o próximo exercício?

Menor que 40.000	40.000	42.500	45.000	47.500	50.000	Maior que 50.000
---------------------	--------	--------	--------	--------	--------	---------------------

Fonte: Questionário de pesquisa, 2011

Com base na resposta do participante na condição de gerente é possível captar a presença da folga orçamentária na fase de elaboração do orçamento, sobretudo sob influência de informação assimétrica exclusiva do gerente. Portanto, se o gerente optar por R\$40.000 demonstra que mesmo diante da assimetria da informação o mesmo mantém a proposta sem folga orçamentária propondo assim o valor real negociado. Porém, quaisquer outras opções diferentes do orçamento anterior previsto inicialmente para R\$50.000, demonstra que o gerente é influenciado a gerar uma proposta com folga orçamentária.

Assim, é possível testar a hipótese de pesquisa número 2 (H2) significando que qualquer opção diferente de R\$40.000 confirmará esta hipótese.

Pode-se ainda estabelecer a seguinte hipótese estatística:

$$H2C_0: \mu_G - \mu_{Orç} = 0$$

$$H2C_1: \mu_G - \mu_{Orç} \neq 0$$

Onde: H = Hipótese testada.

1 = Número da hipótese.

C = Tipo de questionário, “C” para Controle e “E” para Experimental.

0 ou 1 = Hipótese nula para o “0” e hipótese alternativa para o “1”.

μ_G = Média do valor padrão de referência, neste caso, R\$40.000.

$\mu_{Orç}$ = Média geral encontrada na amostra.

Conforme proposta de pesquisa esta mesma Questão 2 foi aplicada ao grupo experimental manipulando-se a variável independente assimetria da informação da seguinte forma:

Questão 2 – Grupo Experimental - Objetivo 3

Você é gerente e está elaborando um orçamento de gastos com transporte de funcionários para o próximo ano cuja previsão inicial é de R\$50.000,00/ano. Entretanto, você negociou algumas alterações no contrato com a transportadora sem prejudicar a qualidade do serviço. Com isso a previsão de gastos para o próximo ano passou a ser de R\$40.000,00. **Seu diretor sabe desta vantagem obtida e da economia gerada.** Sabendo que sua remuneração variável é baseada na economia do orçamento, ou seja, quanto maior a economia maior sua remuneração variável, qual o valor previsto de gasto com transporte você informaria ao seu diretor para o próximo exercício?

Menor que 40.000	40.000	42.500	45.000	47.500	50.000	Maior que 50.000
---------------------	--------	--------	--------	--------	--------	---------------------

Fonte: Questionário de pesquisa, 2011

Com base na resposta do participante na condição de gerente na situação experimental é possível captar a presença da folga orçamentária na fase de elaboração do orçamento, sobretudo sem a influência de informação assimétrica exclusiva do gerente, afinal a informação sigilosa no grupo de controle agora está amplamente divulgada no grupo experimental. Portanto, se o gerente optar por R\$40.0000 demonstra que mesmo na ausência da assimetria da informação o mesmo mantém sem folga. Porém, qualquer das outras propostas diferentes do orçamento anterior, demonstra que o gerente não é influenciado para gerar uma proposta com folga orçamentária.

Assim, é possível testar a hipótese de pesquisa número 4 (H4) significando que apenas opção de R\$40.000 ou inferior confirmará esta hipótese.

Pode-se ainda estabelecer a seguinte hipótese estatística:

$$H4E_0: \mu_G - \mu_{Orç} = 0$$

$$H4E_1: \mu_G - \mu_{Orç} \neq 0$$

Onde: H = Hipótese testada.

1 = Número da hipótese.

C = Tipo de questionário, “C” para Controle e “E” para Experimental.

0 ou 1 = Hipótese nula para o “0” e hipótese alternativa para o “1”.

μ_G = Média do valor padrão de referência, neste caso, representada pelo valor R\$40.000.

$\mu_{Orç}$ = Média geral encontrada na amostra.

Os dados coletados nesta fase são base para comparação de médias conforme Apêndice C.

Questão 3 – Grupo de Controle – Objetivo 2 Risco Moral

Você é diretor de uma empresa e tem cinco unidades produtivas sob sua responsabilidade. Para este exercício foi orçado o valor total de R\$290.000,00 para gastos com matéria-prima. Entretanto, seus gastos no exercício corrente já estão em R\$300.000,00. **Você descobriu (informação sigilosa) que** apenas os diretores receberão uma bonificação extra caso os gastos desse ano fiquem no patamar orçado, ou seja, de R\$290.000,00. Mesmo depois de ter iniciado o ano, você aprovaria a alteração do orçamento para um novo valor de:

Menor que 290.000	290.000	295.000	300.000	305.000	310.000	Maior que 310.000
----------------------	---------	---------	---------	---------	---------	----------------------

Fonte: Questionário de pesquisa, 2011

Com base na resposta do participante na condição de diretor é possível captar a presença da folga orçamentária na fase de execução do orçamento, sobretudo sob influência de informação assimétrica exclusiva do diretor. Portanto, se o diretor optar por R\$290.000 demonstra que mesmo diante da assimetria da informação o mesmo mantém o orçamento sem criar folga. Porém, qualquer das outras opções diferentes do orçamento anterior, demonstra que o diretor é influenciado para aprovar a alteração para criar folga orçamentária.

Assim, é possível testar a hipótese de pesquisa número 5 (H5) significando que qualquer opção diferente de R\$290.000,00 confirmará esta hipótese.

Pode-se ainda estabelecer a seguinte hipótese estatística:

$$H5C_0: \mu_G - \mu_{Orç} = 0$$

$$H5C_1: \mu_G - \mu_{Orç} \neq 0$$

Onde: H = Hipótese testada.

1 = Número da hipótese.

C = Tipo de questionário, “C” para Controle e “E” para Experimental.

0 ou 1 = Hipótese nula para o “0” e hipótese alternativa para o “1”.

μ_G = Média do valor padrão de referência, neste caso, R\$290.000,00.

$\mu_{Orç}$ = Média geral encontrada na amostra.

Conforme proposta de pesquisa esta mesma Questão 3 será aplicada ao grupo experimental manipulando-se a variável independente assimetria da informação da seguinte forma:

Questão 3 – Grupo Experimental – Objetivo 3

Você é diretor de uma empresa e tem cinco unidades produtivas sob sua responsabilidade. Para este exercício foi orçado o valor total de R\$290.000,00 para gastos com matéria-prima. Entretanto, seus gastos no exercício corrente já estão em R\$300.000,00. **Foi amplamente divulgada pela empresa para todos os funcionários** a decisão dos acionistas que apenas os diretores receberão uma bonificação extra caso os gastos desse ano fiquem no patamar orçado, ou seja, de R\$290.000,00. Mesmo depois de ter iniciado o ano, você aprovaria a alteração do orçamento para um novo valor de:

Menor que 290.000	290.000	295.000	300.000	305.000	310.000	Maior que 310.000
----------------------	---------	---------	---------	---------	---------	----------------------

Fonte: Questionário de pesquisa, 2011

Com base na resposta do participante na condição de diretor na situação experimental é possível captar a presença da folga orçamentária na fase de execução do orçamento, sobretudo sem a influência de informação assimétrica exclusiva do diretor, afinal a informação sigilosa no grupo de controle agora está amplamente divulgada no grupo experimental. Portanto, se o diretor optar por R\$290.000 demonstra que mesmo na ausência da assimetria da informação o mesmo mantém o orçamento original sem criar folga. Porém, qualquer das opções por valores diferentes do orçamento anterior, demonstrará que o diretor não é influenciado para gerar uma proposta com folga orçamentária.

Assim, é possível testar a hipótese de pesquisa número 7 (H7), significando que apenas opção de R\$290.000 confirmará esta hipótese nula.

Pode-se ainda estabelecer a seguinte hipótese estatística:

$$H7E_0: \mu_G - \mu_{Orç} = 0$$

$$H7E_1: \mu_G - \mu_{Orç} \neq 0$$

Onde: H = Hipótese testada.

1 = Número da hipótese.

C = Tipo de questionário, “C” para Controle e “E” para Experimental.

0 ou 1 = Hipótese nula para o “0” e hipótese alternativa para o “1”.

μ_G = Média do valor padrão de referência, neste caso, R\$290.000.

$\mu_{Orç}$ = Média geral encontrada na amostra.

Os dados coletados nesta fase são base para comparação de médias conforme Apêndice C.

Questão 4 – Grupo de Controle – Objetivo 2 Risco Moral

Você é gerente de uma indústria com filiais em todo o Brasil. Em 30/12/X1, apenas a sua unidade recebeu um crédito não previsto de um fornecedor no valor total de R\$30.000,00. Este valor pode ser contabilizado ainda em X1 ou você pode deixá-lo para contabilizar no ano de X2 e iniciar o ano já com créditos para atingir as metas do ano seguinte. A sua meta anual de gastos com este fornecedor era de R\$500.000,00 e até a presente data já havia gastado o valor de R\$515.000,00. **Sabendo que seu diretor não tem nem terá conhecimento desse crédito** e que sua remuneração variável depende de você atingir a meta (R\$500.000,00), Qual valor você contabilizaria desse crédito para encerrar este exercício?

0,00	5.000	10.000	15.000	20.000	25.000	30.000
------	-------	--------	--------	--------	--------	--------

Fonte: Questionário de pesquisa, 2011

Com base na resposta do participante na condição de gerente é possível captar a presença da folga orçamentária na fase de execução do orçamento, sobretudo sob influência de informação assimétrica exclusiva do gerente. Portanto, se o gerente optar por R\$30.000 demonstra que mesmo diante da assimetria da informação o mesmo reconheceria o crédito total sem criar folga para o próximo exercício. Porém, qualquer das opções diferentes do reconhecimento total do crédito, demonstra que o gerente é influenciado para criar folga orçamentária reservando crédito para o próximo exercício.

Assim, é possível testar a hipótese de pesquisa número 6 (H6) significando que qualquer opção diferente de R\$30.000,00 confirmará esta hipótese.

Pode-se ainda estabelecer a seguinte hipótese estatística:

$$H6C_0: \mu_G - \mu_{Orç} = 0$$

$$H6C_1: \mu_G - \mu_{Orç} \neq 0$$

Onde: H = Hipótese testada.

1 = Número da hipótese.

C = Tipo de questionário, “C” para Controle e “E” para Experimental.

0 ou 1 = Hipótese nula para o “0” e hipótese alternativa para o “1”.

μ_G = Média do valor padrão de referência, neste caso, R\$30.000,00.

$\mu_{Orç}$ = Média geral encontrada na amostra.

Conforme proposta de pesquisa esta mesma Questão 4 será aplicada ao grupo experimental manipulando-se a variável independente assimetria da informação da seguinte forma:

Questão 4 – Grupo Experimental – Objetivo 3

Você é gerente de uma indústria com filiais em todo o Brasil. Em 30/12/X1, apenas a sua unidade recebeu um crédito não previsto de um fornecedor no valor total de R\$30.000,00. Este valor pode ser contabilizado ainda em X1 ou você pode deixá-lo para contabilizar no ano de X2 e iniciar o ano já com créditos para atingir as metas do ano seguinte. A sua meta anual de gastos com este fornecedor era de R\$500.000,00 e até a presente data já havia gastado o valor de R\$515.000,00. **Sabendo que seu diretor já foi informado** desse crédito e que sua remuneração variável depende de você atingir a meta (R\$500.000,00), Qual valor você contabilizaria desse crédito para encerrar este exercício?

0,00	5.000	10.000	15.000	20.000	25.000	30.000
------	-------	--------	--------	--------	--------	--------

Fonte: Questionário de pesquisa, 2011

Com base na resposta do participante na condição de gerente na situação experimental é possível captar a presença da folga orçamentária na fase de execução do orçamento, sobretudo sem a influência de informação assimétrica exclusiva do gerente, afinal a informação sigilosa no grupo de controle agora é amplamente divulgada no grupo experimental. Portanto, se o gerente optar por R\$30.0000 demonstra que mesmo na ausência da assimetria da informação o mesmo reconhece o crédito total e mantém sem folga orçamentária para o próximo exercício. Porém, qualquer das opções diferentes do reconhecimento total do crédito, demonstra que o gerente não é influenciado pela assimetria da informação para gerar uma proposta com folga orçamentária.

Assim, é possível testar a hipótese de pesquisa número 8 (H8) significando que apenas opção de R\$30.000 confirmará esta hipótese nula.

Pode-se ainda estabelecer a seguinte hipótese estatística:

$$H8E_0: \mu_G - \mu_{Orç} = 0$$

$$H8E_1: \mu_G - \mu_{Orç} \neq 0$$

Onde: H = Hipótese testada.

1 = Número da hipótese.

C = Tipo de questionário, “C” para Controle e “E” para Experimental.

0 ou 1 = Hipótese nula para o “0” e hipótese alternativa para o “1”.

μ_G = Média do valor padrão de referência, neste caso, representada pelo valor R\$30.000.

$\mu_{Orç}$ = Média geral encontrada na amostra.

Os dados coletados nesta fase são base para comparação de médias conforme Apêndice C.

Ressalta-se que as respostas dos diretores para as questões 2 e 4 (voltada àqueles com perfil de gerentes) serão descartadas, assim como as respostas dos gerentes das questões 1 e 3 (voltada aqueles com perfil de diretores), de modo a não prejudicar a aleatorização do processo de coleta e causar interpretação errônea dos dados e não cruzar dados de participantes com perfis fora do que se propõe nesta pesquisa.

Bloco II: Conhecimento do tema

Esta parte buscou garantir a qualidade da amostra de modo a selecionar os participantes que se intitulam mais envolvidos com o tema. Para tanto, foi construído um quadro no questionário com diversas afirmações sobre o orçamento no qual estabeleceu o seu nível de conhecimento com apoio da escala *Likert*. O Quadro 2, ilustra parte desta estrutura encontrada na íntegra no questionário (APÊNDICES D e E).

Quadro 2 – Perguntas sobre o perfil do respondente – Orçamento

Análise as afirmações apresentadas a seguir. Para cada uma das afirmações mostre o seu nível de concordância assinalando com um “X” no número entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente).

[1] O orçamento empresarial é utilizado pela empresa onde eu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
[2] Dentre as atividades ligadas a minha função estão atividades associadas ao orçamento empresarial anualmente.	1	2	3	4	5	6	7
[3] Desenvolvo(i) atividades associadas ao orçamento empresarial, como a elaboração ou o acompanhamento orçamentário diariamente.	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Questionário de pesquisa, 2011

Este bloco foi composto por dez afirmações relacionadas ao orçamento empresarial. Por meio destas os participantes demonstram seu nível de conhecimento sobre o orçamento e assim se conhece a qualidade da amostra neste quesito. Apesar deste bloco não contribuir diretamente com o atendimento dos objetivos específicos, esta parte é fundamental, pois proporciona segurança quanto ao conhecimento dos participantes da pesquisa de modo que as respostas coletadas sucedem de profissionais com experiência no tema.

Bloco III: Perfil do respondente

Esta parte do questionário contou com a coleta de dados básicos dos participantes da pesquisa, conforme Quadro 3. As questões foram dispostas no final dos questionários de forma idêntica para os grupos (controle e experimental), ou seja, não sofreu a influência da manipulação da variável independente.

Quadro 3 – Perguntas sobre o perfil do respondente

1. Qual é a sua idade? _____	Sexo: Masculino-(<input type="checkbox"/>) Feminino-(<input type="checkbox"/>)
2. Qual o seu curso de graduação? Ciências Contábeis-(<input type="checkbox"/>) Administração-(<input type="checkbox"/>) Outro-(<input type="checkbox"/>) Qual? _____	
3. Experiência profissional: _____ anos.	
4. Quantos gerentes se reportam a você? _____	
5. Deseja receber o resultado desta pesquisa? Sim (<input type="checkbox"/>) Não (<input type="checkbox"/>). Se positivo, deixe o seu e-mail: _____	

Fonte: Questionário de pesquisa, 2011

O ponto principal é a questão de número 4, conforme Quadro 3, pois com base nesta é possível classificar dentro dos grupos de controle e experimental os profissionais que detêm gerentes como subordinados e assim classificá-los como diretores. Os outros serão classificados como gerentes para efeito de análise.

3.6 PRÉ-TESTE

Para validar os questionários foi realizado um pré-teste em uma turma formada por 22 alunos do curso de pós-graduação *lato-sensu* da área de contabilidade em uma das IES escolhidas. O objetivo foi identificar possíveis falhas no entendimento do questionário e no procedimento de coleta, bem como estabelecer um tempo médio para resposta dos questionários. Os alunos foram submetidos às mesmas condições previstas na pesquisa. Também foi identificado o tempo médio de resposta por questionário, chegando ao valor aproximado de nove minutos.

Ao final, foi permitido aos participantes emitirem opinião sobre o instrumento e sobre a percepção da pesquisa. As críticas e sugestões foram registradas e inseridas no questionário deste que possíveis, ou seja, desde que não comprometessem o objetivo geral da pesquisa. As críticas mais comuns versaram sobre uso de linguagem pouco clara para entendimento da situação do ambiente no qual o gerente de unidade se encontrava e pequena quantidade de opções de valor para as respostas. Os termos que ficaram confusos foram alterados e a

quantidade de opções para inserir o valor na escala *Likert* para as respostas foi aumentada de cinco para sete, conforme sugestões.

3.7 ANÁLISE DOS DADOS

A mensuração do efeito da variável assimetria da informação na folga orçamentária ocorreu pela comparação das médias entre os questionários dos grupos de controle e experimental. Assim, o questionário formado por quatro questões para o grupo de controle mediu as opiniões dos diretores e gerentes antes (seleção adversa) e depois (risco moral) da efetivação do orçamento. De outra forma, as mesmas quatro questões para o grupo de experimental mediram as opiniões dos diretores e gerentes antes (seleção adversa) e depois (risco moral) da efetivação do orçamento, porém sem assimetria da informação.

Para tratar os resultados coletados no Bloco I dos questionários de controle e experimental, foi utilizado o teste *t*. O teste *t* é um teste estatístico proposto no início do século passado para a comparação de duas médias cujas premissas são duas: existe independência entre os grupos; e os dados são pareados. O teste *t* independente é usado em situações nas quais existem duas condições experimentais e participantes diferentes em cada uma. Por isso, com o intuito de apoiar a análise dos dados o teste *t* foi escolhido como ferramenta estatística principal. Por consequência, a premissa para a utilização de teste para dados pareados é que a amostra tenha uma distribuição normal, portanto será primeiramente efetuado o teste de normalidade através da técnica de Anderson Darling, criado em 1952, pelos professores Theodore Wilbur Anderson, Jr. e Donald A. Darling, cujo resultado demonstrará a normalidade da distribuição (VIEIRA, 2006; FIELD, 2009).

A análise, compilação e tabulação de todos os dados dos questionários ocorreu por meio do *software* específico para tal, neste caso foi usado o *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)*, versão 15 ou superior, *freeware*, ou seja, liberado pelo fabricante para uso por determinado período de tempo sem necessidade de registro.

Para tratar os dados referentes o Bloco II foi utilizada a análise fatorial. Com base nos dados extraídos do questionário e, considerando o número de questões que norteia o tema, optou-se por utilizar a análise fatorial, pois, segundo Bezerra (2007) “é uma técnica estatística que

busca, através da avaliação de um conjunto de variáveis, a identificação de dimensões de variabilidade comuns existentes em um conjunto de fenômenos”. Como pré-requisito, o teste de Spearman foi gerado para identificar o nível de correlação entre as dez afirmativas dispostas no bloco. O índice de significância apresentado (Sig.) foi calculado sendo, portanto, relevante caso os resultados sejam menores que 0,05 (FIELD, 2009).

Com o intuito de aumentar o poder de explicação da análise fatorial neste estudo utilizou-se rotação Varimax, disponível no SPSS. De acordo com Bezerra (2007), a Varimax “é o tipo de rotação mais utilizado e tem como característica o fato de minimizar a ocorrência de uma variável possuir altas cargas fatoriais para diferentes fatores.” Com este método será possível aumentar a qualidade da análise proporcionando resultados mais precisos.

Os fatores gerados pela análise fatorial foram submetidos aos testes de Alpha de Cronbach e de Kaiser Meyer Olkin (KMO) and Bartlett’s Test. Segundo Hair Jr e outros (2009), “o Alpha de Cronbach é coeficiente de confiabilidade que avalia a consistência da escala inteira”. Já o Teste KMO Bartlett’s indica que correlações suficientes existem entre as variáveis, item primordial para continuar a análise. De acordo com a literatura, para que o fator seja aceitável, deve apresentar o Alpha de Cronbach acima de 0,700 sendo que abaixo de 0,500 são inaceitáveis para pesquisa experimental. Regra também válida para o KMO and Bartlett’s Test. Os dois testes foram utilizados conjuntamente, sendo que os fatores somente serão considerados significativos para análise caso fossem aprovados em ambos (HAIR JR *et al.*, 2009; FIELD, 2009).

4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo visa apresentar os resultados e as respectivas interpretações conforme proposta metodológica de pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÕES DOS PARTICIPANTES

No total, foram coletados 254 questionário, sendo que destes, 233 foram devidamente aproveitados para a pesquisa. Os demais foram descartados por apresentarem respostas dúbias, não apresentarem respostas ou terem sido preenchidos incorretamente.

Tabela 1 - Agrupamento de questionários por volume

Grupo	Diretores	Gerentes	Totais
Controle	51	61	112
Experimental	57	64	121
Totais	108	125	233

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Após o trabalho de classificação dos dados da amostra, foram identificados 112 questionários para o grupo de controle, sendo que destes, 51 apresentaram o perfil de diretores e 61 o perfil de gerente. Já para o grupo experimental, 57 apresentaram o perfil de diretores e 64 o perfil de gerente, totalizando 121 questionários. Sob o olhar exclusivo das funções, esta pesquisa conta com 108 questionários de profissionais que detêm gerentes (acima de 1) como subordinados assumindo assim a posição de diretor. Além disso, conta com 125 questionários respondidos por profissionais com perfil de gerente.

Nas duas funções categorizadas na pesquisa prevalece a maioria do sexo masculino conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 2 - Composição da amostra gênero

Função	Gênero	Frequência	Proporção
Diretor	Masculino	61	26%
	Feminino	47	20%
Gerente	Masculino	81	35%
	Feminino	44	19%
Total		233	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Dentre a função de diretoria, 26% do total de participantes pertencem ao sexo masculino, assim como 20% ao sexo feminino. A gerência feminina apresenta 19% do total de participantes e 35% são do sexo masculino neste grupo. Destaca-se nesta amostra maior participação das mulheres no na função de diretor do que na gerência, e para o sexo masculino esta realidade se inverte. Acrescente-se ainda que de modo geral, 61% dos entrevistados são do sexo masculino e 39% do sexo feminino.

Tabela 3 - Composição da amostra graduação

Função	Graduação	Frequência	Proporção
Diretor	C.Contábeis	53	23%
	Administração	35	15%
	Outros	20	9%
Gerente	C.Contábeis	70	30%
	Administração	41	18%
	Outros	14	6%
Total		233	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Na amostra prevalece a formação no curso de Ciências Contábeis, tanto para a função de diretor (23% do total) quanto para a função de gerente (30% do total). Em seguida, o curso de administração com 15% entre os diretores e 18% entre os gerentes. Demais cursos, totalizam juntos 15% do total. Este número consolida uma expectativa, pois o foco dos cursos é na área de gestão com foco em administração e controladoria. Este aspecto é positivo para o estudo visto que parte-se do pressuposto que a maioria da amostra certamente já abordou os conteúdos básicos acerca do orçamento empresarial.

Por fim, obteve-se o volume de anos de experiência profissional da amostra, conforme mostra a Tabela 4.

Tabela 4 - Composição da amostra experiência

Função	Experiência (Em anos)	Qtde de Gerentes Subordinados
Diretor	10,7	3
Gerente	6,9	0

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

A amostra apresenta para a função de diretor a experiência média na área de 10,7 anos, e para gerentes 6,9 anos na área. Esta diferença também consolida uma expectativa de que os cargos mais importantes são ocupados por pessoas com maior experiência a área. Os diretores também apresentaram média de 3 gerentes subordinados, sendo que esta é um pré-requisito fundamental para a classificação do respondente no grupo. Além disso, esta é uma consequência natural do mercado que atribui maior responsabilidade aos profissionais mais experientes.

4.1.1 Nível de conhecimento dos participantes sobre orçamento

Como já disposto na metodologia desta dissertação, o bloco II dispõe de afirmativas em escala *Likert* visando medir o envolvimento do respondente como orçamento. O pré-requisito para utilizar a análise fatorial na amostra de dados é a aprovação no teste de normalidade. O teste realizado no SPSS (resultado no APÊNDICE A) mostra que os dados foram validados e aprovados, ou seja, a amostra apresenta distribuição normal. Sendo assim prosseguiu-se com a análise estatística.

Os dados foram submetidos à análise fatorial para identificação dos fatores reduzidos das variáveis disponíveis na pesquisa. O primeiro resultado da análise fatorial demonstra a geração de três agrupamentos de fatores com capacidade acumulada de 61,25% de explicação. Isso mostra que dos itens dispostos nos fatores gerados detêm forte relação entre os dados na amostra. Ainda dentro da análise, referente aos coeficientes de correlação entre os itens de cada fator mostra as principais afirmativas com maior poder de explicação da amostra, conforme Apêndice C.

O KMO apresentou o resultado 0,763 sendo considerado aceitável indicando assim uma identificação de fatores adequada para o nível de teste realizado. Foi ainda realizado o teste de esfericidade de Bartlett para testar a significância da correlação entre os itens da escala. Os resultados (Qui-quadrado 640,470 e significância de 0,000) comprovam que a análise fatorial da escala pode ser considerada apropriada, sugerindo existência de relações significativas entre os itens da escala.

Conforme previsto na literatura, apenas o Fator 1 (APÊNDICE C) foi aprovado no teste obtendo um resultado de 0,796, portanto, superior ao índice de referência 0,700 (HAIR JR *et al.*, 2009). Sendo assim os quatro itens aprontados por este fator serão considerados para aferição do envolvimento do respondente com o orçamento, pois apresentam maior correlação de resultados.

Após estas validações é possível concluir que as afirmativas apontadas pela análise fatorial estão fortemente correlacionadas em toda a amostra. Isso significa que os respondentes optaram por respostas semelhantes para as opções q1(O orçamento empresarial é utilizado na empresa onde trabalho), q2 (Dentre as atividades ligadas a minha função estão atividades ligadas ao orçamento anual), q3 (Desenvolvo atividades ligadas ao orçamento como elaboração e acompanhamento diariamente) e q5(Trabalho numa empresa que melhorou o desempenho financeiro com o uso do orçamento empresarial), o que demonstra envolvimento com o tema orçamento empresarial.

Assim, pode-se inferir que a amostra detém envolvimento significativo com o tema e com isso as respostas coletadas no experimento são confiáveis, afinal, foram coletadas com profissionais aptos a contribuir com a pesquisa. Somando-se esta informação ao tempo médio de experiência profissional (TABELA 4) pode-se confirmar a qualidade à amostra transmitindo segurança acerca das opiniões coletadas e, por conseqüência, acerca dos resultados dispostos no Bloco I.

4.2 ANÁLISE DA ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO NA FOLGA ORÇAMENTÁRIA

Ressalta-se que os dados deste bloco também foram submetidos ao teste de normalidade. O teste realizado no SPSS (resultado no APÊNDICE A) mostra que os dados foram validados e aprovados, ou seja, a amostra apresenta distribuição normal. Sendo assim prosseguiu-se com a análise estatística com o teste *t*.

Tabela 5 - Comparativo de médias da amostra H1 e H3

Item	Grupo	Em R\$			%
		Hipótese	Média da Amostra	Folga Orçamentária da Amostra	
H1	Diretor Controle	200.000,00	212.254,90	12.254,90	5,77%
H3	Diretor Experimental	200.000,00	204.122,81	4.122,81	2,02%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Na Tabela 5 apresentam-se os resultados coletados referentes a questão 1 do questionário. Comparam-se as médias (teste t) entre os grupos de controle e experimental conforme previsto em H1 e H3. No que se refere as informações coletadas em H1, observa-se que a média geral dos respondentes (R\$212.254,90) demonstra que o diretor optou por alterar o valor do orçamento gerando uma folga no total de R\$12.254,90, ou seja, de 5,77% em relação ao valor original. Com isso, ocorre a maximização do seu retorno apoiado como apoio da assimetria da visto que o mesmo fez a alteração com base numa informação sigilosa (assimetria da informação).

Com este resultado, é possível atingir a primeira parte do objetivo específico 1 (1.1) por meio do teste da H1. A confirmação de H1 mostra a viabilidade de identificar que a seleção adversa favorece principal (diretor) na geração da folga orçamentária na fase de elaboração do orçamento participativo, pois se ele optou por alterar o valor do orçamento ($\mu_{Orç}$) gerando a folga orçamentária mesmo sem real necessidade por parte da empresa com objetivo de maximizar o interesse próprio.

Ainda com base na Tabela 5, correspondente a H3, tem-se o resultado desta mesma Questão 1 foi aplicada ao grupo experimental manipulando-se a variável independente assimetria da informação.

No que se refere às informações coletadas em H3, observa-se que a média geral dos respondentes (R\$204.122,81) demonstra que o diretor optou por alterar o valor do orçamento gerando uma folga no total de R\$4.122,81, ou seja, de 2,02% em relação ao valor original. Este resultado mostra que mesmo na ausência da assimetria da informação o diretor promove alteração no valor do orçamento de modo a maximizar o seu interesse próprio, por meio da solicitação de recursos acima da necessidade real levantada no orçamento.

Assim, o valor encontrado no grupo experimental de R\$204.122,81 ($\mu_{Orç}$) é diferente de zero, ou seja, H3 foi refutada. Entretanto, pode-se observar ainda na Tabela 5 que a eliminação da assimetria da informação no contexto orçamentário reduziu a folga significativamente, (de 5,77% para 2,02%). Mesmo que a folga não tenha sido totalmente eliminada este achado demonstra claramente a influência da assimetria da informação na folga orçamentária.

Com o resultado mensurado é possível atingir a primeira parte do Objetivo Específico 3 (3.1), e comprovar que a redução da assimetria da informação proporciona o aumento dos esforços dos diretores em propor metas orçamentárias mais próximas da realidade, desde que sejam avaliados por meio dos resultados apresentados por este orçamento. Afinal, a folga foi reduzida representando queda de 3,75%.

Tabela 6 - Comparativo de médias da amostra H2 e H4

Item	Grupo	Hipótese	Em R\$		%
			Média da Amostra	Folga Orçamentária da Amostra	
H2	Gerente Controle	40.000,00	44.139,34	4.139,34	9,38%
H4	Gerente Experimental	40.000,00	39.921,88	-78,13	-0,20%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Na Tabela 6 apresentam-se os resultados coletados, referente à questão 2 do questionário, voltada para os gerentes. Compara-se as médias (teste *t*) entre os grupos de controle e experimental conforme previsto em H2 e H4. No que se refere às informações coletadas em H2, observa-se que a média geral dos respondentes (R\$44.139,34) demonstra que o gerente optou por alterar o valor do orçamento gerando uma folga no total de R\$4.139,34, ou seja, de 9,38% em relação ao valor original. Com isso, ocorre a maximização do seu retorno apoiado como apoio da assimetria da visto que o mesmo fez a alteração com base numa informação sigilosa (assimetria da informação), conforme propõe a questão problema.

Com este resultado, é possível atingir a segunda parte do objetivo específico 1 (1.2) por meio do teste da H2. A confirmação de H2 mostra a viabilidade de identificar que a seleção adversa favorece gerente (agente) na geração da folga orçamentária na fase de elaboração do orçamento participativo, pois se ele optou por alterar o valor do orçamento ($\mu_{Orç}$) gerando a folga orçamentária mesmo sem real necessidade por parte da empresa com objetivo de maximizar o interesse próprio.

Ainda com base na Tabela 6, correspondente a H4, tem-se o resultado desta mesma Questão 2 foi aplicada ao grupo experimental manipulando-se a variável independente assimetria da informação.

No que se refere às informações coletadas em H4, observa-se que a média geral dos respondentes (R\$39.921,88) demonstra que o gerente optou por alterar o valor do orçamento eliminando a folga, propondo valores inferiores ao real necessário disposto no orçamento. Com isso, a média geral apresenta uma folga negativa no total de R\$78,13, ou seja, de -0,20% em relação ao valor original. Este resultado mostra que na ausência da assimetria da informação o gerente busca eliminar a folga orçamentária não fazendo uso da seleção adversa e solicitará recursos de acordo com necessidade.

Assim, valor encontrado no grupo experimental de R\$39.921,88 ($\mu_{Orç}$) é diferente e inferior ao orçamento. Portanto H4 foi confirmada. Além disso, permite inferir que a eliminação da assimetria da informação causou um efeito na folga orçamentária proporcionando a sua eliminação. Atingi-se a segunda parte do Objetivo Específico 3 (3.2), e comprova que a redução da assimetria da informação proporciona o aumento dos esforços dos gerentes em propor metas orçamentárias mais próximas da realidade, desde que sejam avaliados por meio dos resultados apresentados por este orçamento.

Sendo assim, é possível identificar que a seleção adversa favorece agente (gerente) na geração da folga orçamentária na fase de execução do orçamento participativo, pois se ele optou por alterar o valor do orçamento ($\mu_{Orç}$) gerando a folga orçamentária mesmo sem real necessidade com objetivo de maximizar o interesse próprio. Entretanto, o resultado mostra que os gerentes numa situação de informação pública na fase de elaboração do orçamento não estarão inclinados a propor alterações no orçamento gerando a folga orçamentária de modo a maximizar o interesse próprio. Poderão inclusive, propor metas menores, inferiores ao orçamento original com conotação de desafio pessoal no contexto da avaliação de desempenho com base nos resultados do orçamento.

De modo adicional, também pode-se observar na Tabela 6 que a eliminação da assimetria da informação no contexto orçamentário reduziu a folga significativamente, (de 9,38% para -0,20%). Neste caso, a folga orçamentária foi totalmente eliminada entre os gerentes demonstrando assim a clara influência da assimetria da informação na folga orçamentária dada à amplitude da queda da folga no contexto experimental.

Por fim, ressalta-se que não há diferença de comportamentos entre gerentes e diretores na seleção adversa, ou seja, ao optar por informações que viabilizem atendimento de interesses próprio. Independente da função constata-se que ambos fazem uso da assimetria para favorecimento próprio e reduzem a folga quando inexistente assimetria de informação no momento de elaboração do orçamento.

Tabela 7 - Comparativo de médias da amostra H5 e H7

Item	Grupo	Hipótese	Em R\$		%
			Média da Amostra	Folga Orçamentária da Amostra	
H5	Diretor Controle	290.000,00	300.784,31	10.784,31	3,59%
H7	Diretor Experimental	290.000,00	290.087,72	87,72	0,03%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Na Tabela 7, no que se refere às informações coletadas em H5, observa-se que a média geral dos respondentes (R\$300.784,31) demonstra que o diretor optou por alterar o valor do orçamento gerando uma folga no total de R\$10.784,31, ou seja, de 3,59% em relação ao valor original. Com isso, ocorre a maximização do seu retorno apoiado como apoio da assimetria da visto que o mesmo fez a alteração com base numa informação sigilosa (assimetria da informação), mesmo após a efetivação do orçamento, revelando o risco moral inerente a esta situação.

Portanto a média encontrada de R\$300.784,31 confirma a H5. Com este resultado atingi-se a primeira parte do Objetivo Específico 2 (2.1), pois verifica-se que a incidência do risco moral influenciar as ações dos diretores proporcionando a geração da folga orçamentária durante a execução do orçamento participativo, pois se ele optou por alterar o valor do orçamento ($\mu_{Orç}$) gerando a folga orçamentária mesmo sem real necessidade com objetivo de maximizar o interesse próprio.

Conforme proposta de pesquisa esta mesma Questão 3 foi aplicada ao grupo experimental manipulando-se a variável independente assimetria da informação, o que corresponde a H7.

No que se refere as informações coletadas em H7, observa-se que a média geral dos respondentes (R\$290.087,72) demonstra que o diretor optou por alterar o valor do orçamento

gerando uma folga no total de R\$87,81, ou seja, de 0,03% em relação ao valor original. Este resultado mostra que mesmo na ausência da assimetria da informação o diretor promove alteração no valor do orçamento de modo a maximizar o seu interesse próprio, por meio da solicitação de recursos acima da necessidade real levantada no orçamento.

Assim, o valor encontrado no grupo experimental de R\$204.122,81 ($\mu_{Orç}$) é diferente de zero, ou seja, H7 foi refutada. Entretanto, pode-se observar ainda na Tabela 7 que a eliminação da assimetria da informação no contexto orçamentário reduziu a folga significativamente, (de 3,59% para 0,03%). Mesmo que a folga não tenha sido totalmente eliminada este achado demonstra claramente a influência da assimetria da informação na folga orçamentária dada à amplitude da queda da folga no contexto experimental.

Ao realizar o teste de H7 é possível atingir a terceira parte do Objetivo Específico 3 (3.3), comprovando que a redução da assimetria da informação proporciona o aumento dos esforços dos diretores em propor ações mais próximas da realidade (diferença de apenas 0,03% em relação ao valor real no orçamento), desde que sejam avaliados por meio dos resultados apresentados por este orçamento. É possível inferir que a ausência da assimetria da informação contribui para o aumento da qualidade no orçamento visto que este último apresentará informações previstas com maior proximidade da realidade.

Tabela 8 - Comparativo de médias da amostra – H6 e H8

Item	Grupo	Hipótese	Em R\$		
			Média da Amostra	Folga Orçamentária da Amostra	%
H6	Gerente Controle	30.000,00	20.819,67	-9.180,33	44,09%
H8	Gerente Experimental	30.000,00	21.875,00	-8.125,00	37,14%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Na Tabela 8 apresentam-se os resultados coletados referente a questão 4 do questionário, voltada para os gerentes. Compara-se as médias (teste *t*) entre os grupos de controle e experimental conforme previsto em H6 e H8. No que se refere as informações coletadas em H6, observa-se que a média geral dos respondentes (R\$20.819,67) demonstra que o gerente optou por reconhecer no exercício o valor menor no ano corrente para assim iniciar o próximo

ano com uma folga no orçamento no total médio de R\$9.180,33, ou seja, de 44,09% em relação ao valor original. Com isso, ocorre a maximização do seu retorno apoiado como apoio da assimetria da visto que o mesmo fez o reconhecimento do valor no exercício atual com a estratégia de manter sobra de recursos ao iniciar o próximo exercício.

Desta forma atingi-se a segunda parte do Objetivo Específico 2 (2.2), comprovando que incidência do risco moral influencia nas ações dos gerentes na geração da folga orçamentária durante a execução do orçamento participativo. Sendo assim, é possível identificar que o risco moral favorece o agente (gerente) na geração da folga orçamentária na fase de execução do orçamento participativo, pois se ele optou por informar o valor menor ao recebido em crédito de modo a gerar uma folga de recursos para o ano seguinte com o objetivo de maximizar o interesse próprio. Portanto a média encontrada de R\$20.819,67 confirma a H6.

Conforme proposta de pesquisa esta mesma Questão 4 foi aplicada ao grupo experimental manipulando-se a variável independente assimetria da informação, o que corresponde a H8.

No que se refere às informações coletadas em H8, observa-se que a média geral dos respondentes (R\$21.875,00) demonstra que o gerente optou por reconhecer parte do crédito disponível no ano corrente, deixando assim o R\$8,125,00 (37,14%) como folga orçamentária para iniciar o ano seguinte já com créditos. Assim, ao manipular a assimetria da informação eliminando a assimetria da informação, o valor encontrado no grupo experimental de R\$21.873 (μ_{orc}) é diferente do valor em créditos recebidos que deveriam ser lançados no ano atual. Portanto H8 foi refutada.

O resultado mostra que mesmo numa situação de informação pública o gerente estará inclinado a propor alterações no orçamento gerando a folga orçamentária de modo a maximizar o interesse próprio. Neste caso, em reconhecer apenas parte dos créditos no ano corrente e deixar o restante para reconhecer no ano seguinte de modo a manter uma folga no próximo orçamento.

Com isso, pode-se observar na Tabela 08 que a eliminação da assimetria da informação no contexto orçamentário reduziu a folga, (de -44,09% para -37,14%). Sendo assim, mesmo que a folga não tenha sido totalmente eliminada nesta situação experimental este achado

demonstra claramente a influência da assimetria da informação reduzindo a folga orçamentária.

Por fim, é possível atingir a quarta parte do Objetivo Específico 3 (3.4), atestando que a redução da assimetria da informação proporciona o aumento dos esforços dos gerentes em propor ações mais próximas da realidade, desde que sejam avaliados por meio dos resultados apresentados por este orçamento. Por fim, ressalta-se que não há diferença de comportamentos entre gerentes e diretores na seleção adversa, ou seja, ao optar por informações que viabilizem atendimento de interesses próprio. Independente da função constata-se que ambos fazem uso da assimetria para favorecimento próprio e reduzem a folga quando inexistente assimetria da informação no momento de elaboração do orçamento.

A Tabela 9 apresenta um resumo dos resultados encontrados.

Tabela 9 - Quadro geral das hipóteses

Item	Hipótese	Média da Amostra	Resultado	Objetivos
H1	200.000,00	212.254,90	Confirmada	1.1
H2	40.000,00	44.139,34	Confirmada	1.2
H3	200.000,00	204.122,81	Refutada	2.1
H4	40.000,00	39.921,88	Confirmada	2.1
H5	290.000,00	300.784,31	Confirmada	3.1
H6	30.000,00	20.819,67	Confirmada	3.2
H7	290.000,00	290.087,72	Refutada	3.3
H8	30.000,00	21.875,00	Refutada	3.4

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

A análise do objetivo específico 1 deste trabalho, apóia-se em H1 e H2, ambas confirmadas pelos dados coletados. Desta forma, foi possível atingir a primeira (1.1) e a segunda (1.2) parte do Objetivo Específico 1, que é de identificar como a seleção adversa pode favorecer principal (diretor) e o agente (gerente) na geração da folga orçamentária na fase de elaboração do orçamento participativo.

Observa-se que em ambas as funções houve alteração do valor do orçamento gerando a folga orçamentária mesmo sem real necessidade com objetivo de maximizar o interesse próprio e resguardar-se de facilidade de acesso às metas geradas com base nestes valores.

A análise do objetivo específico 2 deste trabalho, apóia-se em H5 e H6, ambas confirmadas pelos dados coletados. Desta forma, foi possível atingir a primeira (2.1) e a segunda (2.2) parte do Objetivo Específico 2, que é verificar como a incidência do risco moral pode influenciar as ações do principal (diretor) e do agente (gerente) na geração da folga orçamentária durante a execução do orçamento participativo.

Na situação após a efetivação do orçamento (*ex post*) observa-se em ambas as funções que houve alteração do valor do orçamento gerando a folga orçamentária, mesmo sem real necessidade, com objetivo de maximizar o interesse próprio. Ou seja, mesmo após a definição das regras orçamentárias os usuários, valendo-se da assimetria da informação, optam por promover alterações no orçamento e/ou nos lançamentos inerentes ao mesmo visando resguardar-se da facilidade de acesso às metas e assim garantir o recebimento da remuneração variável.

A análise do objetivo específico 3 apóia-se em H5, H6, H7 e H8, todas correspondentes ao grupo experimental onde ocorreu a manipulação da assimetria da informação. Também foi possível atingir de forma completa (3.1, 3.2, 3.3 e 3.4) o objetivo específico 3, que é de investigar se a redução da assimetria da informação proporciona o aumento dos esforços dos diretores em propor metas orçamentárias mais próximas da realidade, desde que sejam avaliados por meio dos resultados apresentados por este orçamento.

Mesmo com a refutação de H3, H7 e H8, foi possível atingir o objetivo específico 3, pois ficou constatado que houve a redução da folga orçamentária nas quatro situações propostas (gerente *ex ante*, gerente *ex post*, diretor *ex ante* e diretor *ex post*), revelando assim que redução da assimetria da informação teve papel significativo nas decisões da amostra. A refutação envolveu, sobretudo a impossibilidade de eliminação total da folga orçamentária apenas com a variável assimetria informacional, revelando portanto que outros estudos devem ser realizados para identificar outras variáveis que contribuem neste contexto.

Neste contexto os modelos de orçamento empresarial são usados por um superior hierárquico para obter informações e, assim, reduzir a incerteza (SHIELDS; SHIELDS, 1998). Entretanto, com o fenômeno da folga orçamentária orçamento empresarial tem sua utilidade comprometida e assim ocorre que recursos organizacionais são alocados indevidamente e o

retorno de investimento seja enviesado ao interesses de um determinado grupo que pode não ser o mesmo dos acionistas, aumentando o risco das operações das empresas (FISHER *et al.*, 2002).

No que se refere ao orçamento participativo no contexto da criação da folga orçamentária, pesquisas mostram que os gerentes sentem menor necessidade de incorporar a folga em seus orçamentos quando sua participação no processo é reduzida (*Topdown*), pois os orçamentos pouco (ou em nada) sofrerão interferência deles, passando a ter uma atitude de perseguidores de metas impostas pela diretoria (MURRAY, 1990; DAVIS; DeZOORT; KOOP, 2006). Os resultados também mostram uma contradição com as pesquisas, pois a amostra conta com profissionais que utilizam maciçamente o orçamento participativo nas atividades ligadas à criação da folga no grupo de controle, ou seja, com assimetria da informação. Portanto, na amostra analisada a redução da participação no orçamento não é determinante para a criação da folga orçamentária.

Esta correlação pode ser percebida claramente quando ocorreu a manipulação da variável assimetria da informação no objetivo específico 3 onde buscou-se testar as hipóteses (H3, H4, H7 e H8) referente à eliminação da assimetria proporcionando a redução direta da folga orçamentária. Apoiada pelos resultados das pesquisas que suportam esta abordagem (RAMASWAMI; SRINIVASAN; GORTON, 1997; DENISON, 2009; KIM, 2006) esta pesquisa comprova este entendimento visto que os resultados do grupo experimental apresentaram folga orçamentária reduzida (num grupo chegou a zero) quando lidaram com situação em que inexistia assimetria da informação.

Assim, valida-se na amostra que diante de tal risco de um desempenho que lhe desfavoreça o gerente de unidade (e o diretor, nesta pesquisa) lançará mão de informações assimétricas para gerenciar a dosagem de dados e informações que venham refletir exatamente, ou o mais próximo possível, o objetivo desejado pelo gerente, confirmando assim achados como os de Chong e Eggleton (2007), Denison (2009) e Dechow e Shakespeare (2009).

Ressalta-se ainda que a ausência da assimetria da informação não proporcionou a eliminação da folga orçamentária em todas as hipóteses. Este achado está de acordo com abordagens que confirmam a complexidade do fenômeno como os trabalhos de Lukka (1988), Young (1985),

Shields e Shields (1998) e Davis, DeZoort e Koop (2006). Por isso, diversos estudos vêm sendo realizados sobre as variadas faces da folga orçamentária com apoio de abordagens sociológicas, psicológicas e, sobretudo com estudo da ética neste contexto.

Alguns resultados vêm sendo apresentados como a melhoria da comunicação e da construção das metas no sistema de recompensa já são apontados como caminhos para eliminação da folga (YUEN, 2004). A abordagem comportamental vem sendo estudada e a opção por inserir a folga nos orçamentos é caracterizada como um dilema ético para o decisor (DOUGLAS; WIER, 2005). Além disso, estudos como o de D'avila e Wouters (2005) afirmam que a folga orçamentária desempenha um papel importante no funcionamento dos orçamentos nas organizações.

Embora a teoria tenha resultados negativos, assim como elementos positivos associados com a sua presença, a literatura empírica tem interpretado como sendo disfuncional para as organizações. Fato é que muito ainda precisa ser abordado sobre a folga orçamentária afinal trata-se de um fenômeno com características diretamente ligadas ao ser humano, aquele quem decide, e portanto é por si só, complexo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao avaliar os efeitos da assimetria da informação da folga orçamentária este estudo alinha-se com a atenção de diversos autores estudiosos do tema, como os trabalhos de Onsi (1973), Chow e outros (1988), Dunk (1993), Dunk e Perera (1997), Libby (2003), Fisher e outros (2002) e Lima (2008). A folga orçamentária ocorre quando o indivíduo superestima despesas e custos e subavalia receitas no intuito de facilitar o alcance de suas próprias metas.

Num contexto de relação de agência onde os atores são gerentes e diretores, os efeitos desta folga podem ser prejudiciais à empresa, e em nível residual aos acionistas. Por meio da folga orçamentária os indivíduos envolvidos no processo constroem orçamentos com informações diversas da realidade. Ao somar e/ou subtrair valores dos dados reais de modo a deixar o orçamento flexível nos resultados que direcionam todas as informações demonstradas de acordo com seus interesses de forma desleal (DOUGLAS; WIER, 2005).

Esta pesquisa objetivou responder ao questionamento estabelecendo quais os efeitos da assimetria da informação na folga orçamentária num contexto organizacional onde os agentes têm sua remuneração baseada no resultado do orçamento. O resultado final revela que a influência da assimetria na folga orçamentária é significativa e atua aumentando a folga. Este achado pôde ser confirmado, sobretudo pela comparação dos dados num contexto experimental (sem assimetria). Assim, constatou-se forte queda e em alguns casos a eliminação total da folga orçamentária quando da inexistência da assimetria da informação, corroborando com o trabalho de Yuen (2004) que defende a divulgação ampla de informações como fator preponderante para eliminar a folga orçamentária.

Com isso é possível confirmar que a assimetria da informação é um dos fatores que contribui para a criação da folga orçamentária, a qual é manipulada pelos agentes, de modo que o orçamento reflita os resultados convenientes a fim de proporcionar a remuneração pelos resultados atingidos independentemente das perdas reais geradas ao principal.

Este estudo contribui com a pesquisa geral ao confirmar que a influência da assimetria na folga orçamentária é significativa. O comportamento dos indivíduos demonstra isso claramente no grupo experimental independente da função ao qual exerciam, sejam gerentes

ou diretores, grupos notadamente com conflitos de interesses nas organizações. Com isso, complementa-se o trabalho de Hopwood (1973), Fischer e outros (2002) e de Kren (2003) os quais identificaram que apenas os gerentes avaliados com base no orçamento são mais susceptíveis a comportamentos disfuncionais criando a folga basicamente para satisfazer as metas previstas em orçamento. Neste estudo, este comportamento também foi percebido entre os diretores no quais tentam negociar orçamentos nos quais eles têm a expectativa de ganhos superiores.

É possível confirmar que diante do conflito de interesses, da assimetria de informação entre ambos e da avaliação de desempenho atrelada de alguma maneira (ou na sua totalidade) no orçamento, o comportamento dos atores foi alterado por estas forças, resultando em folgas orçamentárias que prejudicam de modo residual o acionista. Com isso, confirma-se que no Brasil (amostra) os resultados estão de acordo com os estudos de Chow e outros (1988), Young (1985), Kren (2003), Douglas e Wier (2005) e Lima (2008). Neste contexto, a utilização de questões problema nos diferentes grupos permitiu identificar que folga é utilizada para que cada ator tenha vantagem sobre o outro em função dos conflitos e este aspecto é potencializado pela assimetria que permite que exista diferença de informações entre os atores. A assimetria da informação favorece ambos os lados quando há conflitos de interesses, pois ambos têm acesso a informações privilegiadas.

A redução direta da folga orçamentária também foi percebida sob a visão da seleção adversa e do risco moral, ou seja, em fases distintas do orçamento. Assim, sendo o agente ou o principal, se o ator dispuser de informação privilegiada o mesmo fará uso desta para gerar a folga orçamentária aumentando o valor do orçamento mesmo sem real necessidade com objetivo de maximizar o interesse próprio. Com estes aspectos inovadores esta pesquisa busca contribuir na consolidação das discussões da assimetria da informação como um fator que desencadeia da folga orçamentária na tentativa de explicar e prever o comportamento da folga no orçamento empresarial.

Destaca-se como limitações desta pesquisa a amostra as situações hipotéticas às quais os participantes da pesquisa foram submetidos, sendo que em situações reais onde diversos sentimentos estão presentes podem proporcionar resultados diversos. Além disso, o campo de abordagem direcionado unicamente à assimetria da informação, assim como o foco no

orçamento participativo. Também deve-se considerar que conforme abordagem positiva da pesquisa, trata-se do estudo baseado numa amostra que representa uma parte da população, portanto mais informações podem estar intrínsecas em toda a população e que não fez parte da amostra.

Sugere-se para futuras pesquisas verificar se os diretores valem-se da assimetria para barganhar melhores resultados junto aos gerentes, por meio de acesso a informações que os gerentes possam vir a não conhecer, como metas estratégicas. Sugere-se também ampliar o estudo e avaliar outras variáveis que podem explicar a existência da folga mesmo sem a assimetria da informação. E por fim, cabe ainda identificar se a política de investigação das variações orçamentárias (*ex-post*) pode resultar em menor folga orçamentária, visto que sendo rígidos os gerentes tendem a preocupar-se em que as assimetrias sejam descobertas.

REFERÊNCIAS

- AKERLOF, George. The market for 'Lemons': quality uncertainty and the market mechanism. **Quarterly Journal of Economics**, v. 84, p. 488-500, aug. 1970.
- ALBANEZ, Tatiane; VALLE, Maurício R. do. Impactos da assimetria de informação na estrutura de capital de empresas brasileiras abertas. **Revista de Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 51, p. 6-27, set./dez. 2009.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2006.
- ANTHONY, Robert N. ; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. Tradução Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANTLE, R. ; EPPEN, G. D. Capital rationing and organizational slack in capital budgeting. **Management Science**, v. 2, n. 5, p. 163-174, 1985.
- ATKINSON, Anthony *et al.* **Contabilidade gerencial**. Tradução André Olímpio M. DuChenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.
- ATKINSON, Anthony; KAPAN, Robert S. **Advanced management accounting**. 3th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- BACKER, Norton; JACOBSEN, Lyle. **Custos: um enfoque administrativo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BENSANKO, David *et al.* **A economia da estratégia**. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BERLE, A. ; MEANS, G. **The modern corporation and private property**. New York: MacMillan, 1932.
- BEZERRA, Francisco A. Análise fatorial. In: CORRAR, Luiz J. ; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria (Coords.). **Análise multivariada para cursos de administração, ciencias contábeis e economía**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BROWNING, Edgar K. ; ZUPAN, Mark A. **Microeconomia: teoria & aplicações**. Tradução Bruna Catarine Caloi e Leila Almeida Rangel. 7. ed. São Paulo: LTC, 2002.
- BRUNI, Adriano L. ; GOMES, Sônia M. S. (Orgs.). **Controladoria: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: EDUFBA, 2010.
- CAMMANN, C. Effects of the use of control systems. **Accounting, Organizations and Society**, v. 1, n. 4, p. 301-313, 1976.
- CARDOSO, Ricardo L. ; MÁRIO, Poueri do C. ; AQUINO, André C. B. de. **Contabilidade gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos**. São Paulo: Atlas, 2007.

- CHIA, Yew-Ming. The interaction effect of information asymmetry and decentralization on managers job satisfaction: a research note. **Humans Relations**, v. 48, n. 6, p. 609-624, 1995.
- CHONG, Vincent K. ; EGGLETON, Ian R. C. The impact of reliance on incentive-based compensation schemes, information asymmetry and organisational commitment on managerial performance. **Management Accounting Research**, v. 18, p. 312–342, 2007.
- 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**, v. 16, n. 1, p. 47-60, 1991.
- CHOW, C. W. ; COOPER, J. C. ; HADDAD, K. ;WALLER, W. Participative budgeting: effects of a truth-inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance. **The Accounting Review**, v.23, n.5, p. 111-122, 1988.
- COOPER, Donald R. ; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre : Bookman, 2003.
- COVALESKI, M. A. ; EVANS III, J. H. ; LUFT, J. L. ; SHIELDS, M. D. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. **Journal of Management Accounting Research**, v.15, p. 3-49, 2003.
- CORDEIRO FILHO, José Bernardo. Orçamento como ferramenta de gestão: do orçamento tradicional ao advanced budgeting. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14., 2007, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ABC/UFPB, 2007.
- COZBY, Paul C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. Tradução Paula Inez Cunha Gomide, Emma Otta. São Paulo : Atlas, 2009.
- CYERT, R.M. ; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs – New Jersey – EUA. Prentice-hall, 1963.
- D'AVILA, Tony; WOUTERS, Marc. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. **Accounting Organizations and Society**, v. 30, n. 7-8, p. 587-608, oct./nov. 2005.
- DAVIS, S. ; DeZOORT, F. T. ; KOOP, L. S. The effect of obedience pressure and perceived responsibility on management accountant's creation of budgetary slack. **Behavioral Research in Accounting**, n.18, p.18-35, 2006.
- DECHOW, Patricia M. ; SHAKESPEARE, Catherine. Do managers time securitization transactions to obtain accounting benefits? **The Accounting Review**, v. 84, n. 1, p. 99-132 jan. 2009.
- DENISON, Christine A. Real options and escalation of commitment: a behavioral analysis of capital investment decisions. **The Accounting Review**, v. 84, n. 1, p. 133-55, jan. 2009.
- DOUGLAS, Patrícia C. ; WIER, Benson. Cultural and ethical effects in budgeting systems: a comparison of U.S. and chinese managers. **Journal of Business Ethics**, v. 60, p. 159–174, 2005.

- DUNK, Alan S. The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. **The Accounting Review**, v. 68, n. 2, p. 400-410, 1993.
- DUNK, Alan S. ; PERERA, Hector. The incidence of budgetary slack: a field study exploration. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 10, n. 5, p.649-664, 1997.
- ELLIOT, W. B. ; HODGE, F. ; KENNEDY, J. ; PRONK, M. Are MBA students a good proxy for nonprofessional investors? **The Accounting Review**, v. 82, n. 1, p. 139-168, jan. 2007.
- FAMÁ, Rubens; KAYO, Kazuo. Teoria de agência e crescimento: evidências empíricas dos efeitos positivos e negativos do endividamento. **Caderno de Pesquisas de Administração**, São Paulo, v. 2, n. 5, jul./dez. 1997.
- FARIA, Juliano Almeida de. A assimetria da informação no orçamento: um estudo experimental. In: CONGRESSO DE CONTABILIDADE E CONTROLADORIA DA UFSC, 4., 2011, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.
- FARIA, Juliano Almeida de *et al.* A assimetria da informação na elaboração do orçamento: uma análise da produção científica nos periódicos internacionais entre 2005 e 2009. In: ANPCONT, 4., 2010, São Paulo . **Anais...** São Paulo: APCONT, 2010.
- FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cèsar. **Controladoria: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FISHER, Joseph G. ; MAINES, Lauren A. ; PEFER, Sean ; SPRINKLE, Geoffrey B. Using budgets for performance evaluation: effects of resource allocation and horizontal information asymmetry on budget proposals, budget slack, and performance. **The Accounting Review**, v. 77, n. 4, p. 847-865, out. 2002.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FREZATTI, Fábio *et al.* Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- GARRINSON, R. ; NOREEN, E. **Managerial accounting**. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 2000.
- HAIR JR, J. F. J. ; BLACK, W. C. ; BABIN, B J. ; ANDERSON, R. E. ; TATHAM, R. L. **Multivariate data analysis**. 6. ed. New Jersey: Pearson, 2009.
- HANSEN, Don R. ; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Thomson, 2003.

- HEALY, Paul M. ; PALEPU, Krishna G. Information asymmetry, corporate disclosure and the capital markets: a review of the empirical disclosure literature. **Journal of Accounting and Economics**, v. 31, p. 405-440, 2001.
- HENDRIKSEN, Eldon S. ; BREDA, Van M. **Teoria da contabilidade**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente . São Paulo : Atlas, 2007.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- HOPE, J. ; FRASER, R. **Beyond budgeting**. Boston: Harvard B.S, 2003.
- HOPWOOD, A. G. An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. **Journal of Accounting Research**, v. 10, p. 156 – 182, 1973.
- HOFSTEDE, G. H. **The game of budget control**: how to live with budgetary standards and yet be motivated by them. Netherlands: Royal Van Gorcum, 1967.
- HORNGREN, Charles T. ; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- HORVÁTH & PARTNERS. **Beyond budgeting umsetzen**. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2004.
- JENSEN, Michael C. ; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4. p. 305-360, oct. 1976.
- JONES, Reginald L. ; TRENTIN, H. George. **Orçamento – a chave do planejamento e controle**. São Paulo: MC Graw Hil, 1978.
- JUNQUEIRA, Emanuel R. ; OYADOMARI, José C. T. ; MORAES, Romildo de O. Reservas orçamentárias: um ensaio sobre os fatores que levam à sua constituição. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA, 10., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2010.
- KAPLAN, Robert S. ; COOPER, Robin. **Custo e desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. Tradução O.P. Traduções. São Paulo: Futura, 1998.
- KIM, Doyoung. Capital budgeting for new projects: on the role of auditing in information acquisition. **Journal of Accounting and Economics**, v. 41, n. 3, p. 257-270, sept. 2006.
- KIRMANI, Amna; RAO, Akshay. No pain, no gain: a critical review of the literature on signalling unobservable product quality. **Journal of Marketing**, v. 64, p. 66-79, 2000.
- KLANN, Roberto C. *et al.* Influência do risco moral e da accountability nas tomadas de decisões. In: ANPCONT, 2., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPCONT, 2009.
- KLEIN, Benjamin. Contracting costs and residual profits: the separation of ownership and control. **Journal of Law & Economics**, v. 26, n. 3, oct. 1985.

KREN, Leslie. The role of accounting information in organizational control: the state of the art. In: _____. **Advances in management accounting**. New York: Elsevier Science, 2003.

LEITE, Rita Maria *et al.* Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 à 2006. **Revista de Contabilidade e Finanças – USP**, São Paulo, v. 19, n. 47, p. 56-72, 2008.

LIBBY, Theresa. The effect of fairness in contracting on the creation of budgetary slack. **Advances in Accounting Behavioral Research**, v. 6, p. 145-169, 2003.

LIMA, André, F. **Estudo da relação causal entre os níveis organizacionais de folga, o risco e o desempenho financeiro de empresas manufatureiras**. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

LIMA FILHO, Raimundo N. **Quando mais faço, mais erro? um estudo sobre a associação entre prática de controladoria, cognição e heurísticas**. 2010. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010.

LIYANARACHCHI, G. A. ; MILNE, M. J. Comparing the investment decisions of accounting practitioners and students: an empirical study on the adequacy of students surrogates. **Accounting Forum**, v. 29, p. 121-35, 2005.

LOPES, Alexsandro Broedel; MARTINS, Eliseu. **Teoria da contabilidade** : uma nova abordagem. São Paulo: Atlas, 2007.

LOWE, E. A. ; SHAW, R.W. An analysis of managerial biasing: evidence from a company's budgeting process. **The Journal of Management Studies**, v. 5, p. 304-315, oct. 1968.

LUNKES, João Rogério. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LUKKA, K. Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. **Accounting Organization and Society**, v. 13, n. 3, p. 281-301, 1988.

McCONNELL, Campbell R. ; BRUE, Stanley L. **Microeconomia, princípios, problemas e políticas**. Tradução Flávia Dias Rangel. 14. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

MAHER, M. **Contabilidade de custos: criando valor para a administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

MANKIWI, N. Gregory. **Princípios de microeconomia**. Tradução Allan Vidigal Hastings. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

MARGINSON, David; OGDEN, Stuart. Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. **Accounting Organizations and Society**, v. 30, n. 5, p. 435-456, July 2005.

MARQUES, A. C. F. **Orçamento estratégico: uma nova ferramenta para aumentar a lucratividade e a competitividade de sua empresa no curto prazo**. Campinas: Alínea, 2001.

MARTINEZ, Antonio Lopo. Agency theory na pesquisa contábil. In: ENANPAD, 22. , 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 1998.

MARTINS, Gilberto de A. ; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MERCHANT, K. A. Budgeting and the propensity to create budgetary slack. **Accounting Organizations and Society**, v. 10, n. 2, p. 201-210, 1985.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOENE, K. O. Types of bureaucratic interaction. **Journal of Public Economics**, v. 29, p. 333-45, 1986 .

MOURA, Geovanne D. de ; DALLABONA, Lara F. ; LAVARDA, Carlos E. F. Estudo B bibliométrico sobre orçamento nos congressos brasileiros de 2005 a 2009. In: ANPCONT, 4., 2010, Natal. **Anais...** São Paulo: APCONT, 2010.

MURRAY, D. The performance effects of participative budgeting: an integration of intervening and moderating variables. **Behavioral Research in Accounting**, v. 2, p. 104-123, 1990.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC: custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.

NASCIMENTO, Artur R. do; RIBEIRO, Daniel C. ; JUNQUEIRA, Emanuel R. Estado da arte da abordagem comportamental da contabilidade gerencial: análise das pesquisas internacionais. In: CONGRESSO DE CONTABILIDADE E CONTROLADORIA, 8., 2008. São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2008.

NASCIMENTO, Auster M. ; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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**, v. 48, p. 535-548, July 1973 .

PINDYCK, Robert S. ; RUNBINFELD. **Microeconomia**. Tradução Eleutério Prado. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PENNO, Mark. Asymmetry of pré-decision information and managerial accounting. **Journal of Accounting Research**, v. 22, n.1, spring 1984.

PIRES, Rodolpho G. **A informação contábil e a teoria de agência: um estudo da assimetria informacional em companhias abertas listadas no novo mercado da Bovespa**. 2008. Dissertação (Mestrado em Contabilidade)- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

RAJAN, M. V. *et al.* Optimal information asymmetry. **The Accounting Review**, v. 81, n. 3, p. 677-712, maio 2006.

RAMASWAMI, Sridhar N. ; SRINIVASAN, Srini S. ; GORTON, Stephen A. Information asymmetry between Salesperson and supervisor: postulates from agency and social exchange theories. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 18, n. 3, p. 29-50, summer 1997.

RANKIN, Frederick. W. ; SCHUARTZ, Steven T. ; YOUNG, Richard A. The effect of honesty and superior authority on budget proposals. **The Accounting Review**, v. 83, n. 4, p. 1083-99, july 2008.

SANTOS, José Luiz dos *et al.* **Teoria da contabilidade**: introdutória, intermediária e avançada. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHIFF, M. ; LEWIN, A.Y. Where traditional budgeting fails. **Financial Executive**, v. 35, n. 5, p. 50-62, may 1968.

SHIELDS, J. F. ; SHIELDS, M. D. Antecedents of participative budgeting. **Accounting, Organizations and Society**, v.23, n.1, p. 49-76, 1998.

STIGLITZ, Joseph E. The contributions of the economics of information to twentieth century economics. **Quarterly Journal of Economic**, v. 463, p.1441-79, 2000.

TAN, Bernard C. Y. *et al.* Reporting bad news about software projects: impact of organizational climate and information asymmetry in an individualistic and a collectivistic culture. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 50, n. 1, p. 64-77, feb. 2003.

TARIFA, Marcelo R. ; ALMEIDA, Lauro B. de; ESPEJO, Márcia M. dos S. B. Cultura organizacional e práticas orçamentárias: um estudo empírico nas maiores empresa do sul do Brasil. CONGRESSO DE CONTABILIDADE E CONTROLADORIA, 9., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2009.

VARIAN, Hal R. **Microeconomia**: princípios básicos – uma abordagem moderna. Tradução local: Campus, 2006.

VENTURINI, Jonas C. *et al.* Assimetria de informação em redes de empresas horizontais: um estudo das diferentes percepções de seus atores. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

VIEIRA, Sônia. **Análise de variância (ANOVA)**. São Paulo: Atlas, 2006.

WALLER, W. Slack in participative budgeting: the joint effects of a truth-inducing pay scheme and risk preferences. **Accounting, Organizations and Society**, v. 13, n. 1, p. 87-98, 1988.

WARREN, Carl S. ; REEVE, James M. ; FESS, Philip E. **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

WATTS, Ross L. ; ZIMMERMAN, Jerold L. **Positive accounting theory**. New Jersey: Englewood Clifffes, 1986.

WELSCH, Glen A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

YOUNG, S. M. Participative budgeting: the effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. **The Accounting Review**, v. 23, n. 2, autumm 1985.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A - Testes de Distribuição Normal e análise fatorial por meio SPSS v.15

Bloco I

Quadro 4 - One-sample Kolmogorov-Smirnov test

		Questão1	Questão2	Questão3	Questão4
N		233	233	233	233
Normal Parameters(a,b)	Mean	209742,49	41716,74	295381,97	21309,02
	Std. Deviation	11012,248	3588,959	26162,375	12452,619
Most Extreme Differences	Absolute	,318	,366	,367	,238
	Positive	,318	,366	,288	,238
	Negative	-,188	-,269	-,367	-,160
Kolmogorov-Smirnov Z		4,858	5,590	5,602	3,638
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Bloco II

Quadro 5- One-sample Kolmogorov-Smirnov test

		q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10
N		233	233	233	233	233	233	233	233	233	233
Normal Parameters (a,b)	Mean	5,09	4,45	4,40	5,42	4,92	5,37	5,35	4,47	4,74	4,25
	Std. Deviation	1,903	1,989	2,055	1,977	1,860	1,677	1,469	2,034	1,950	2,356
Most Extreme Differences	Absolute	,202	,183	,155	,259	,199	,235	,156	,178	,195	,186
	Positive	,158	,105	,119	,213	,132	,165	,130	,119	,124	,186
	Negative	-,202	-,183	-,155	-,259	-,199	-,235	-,156	-,178	-,195	-,179
Kolmogorov-Smirnov Z		3,087	2,795	2,365	3,958	3,037	3,581	2,388	2,722	2,982	2,846
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Bloco III

Quadro 6 - One-sample Kolmogorov-Smirnov test

		Idade	Gênero	Curso	Experiência	Subordinados
N		233	233	233	233	233
Normal Parameters(a,b)	Mean	31,56	,39	,62	8,697	1,48
	Std. Deviation	6,368	,489	,728	5,9603	2,162
Most Extreme Differences	Absolute	,137	,397	,330	,135	,290
	Positive	,137	,397	,330	,135	,290
	Negative	-,092	-,284	-,198	-,092	-,247
Kolmogorov-Smirnov Z		2,091	6,064	5,036	2,054	4,424
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Tabela 10 - Identificação dos fatores principais concernentes ao envolvimento com orçamento empresarial

Componente	Autovalor Inicial			Somadas Extraídas dos Carregamentos Quadráticos			Somadas de Rotação das Cargas Quadráticas		
	Total	% da Variância	% Acumulado	Total	% da Variância	% Acumulado	Total	% da Variância	% Acumulado
1	3,486	34,857	34,857	3,486	34,857	34,857	2,934	29,338	29,338
2	1,517	15,171	50,028	1,517	15,171	50,028	1,863	18,625	47,964
3	1,122	11,219	61,247	1,122	1,219	61,247	1,328	13,284	61,247
4	0,871	8,711	69,958						
5	0,718	7,182	77,140						
6	0,661	6,609	83,749						
7	0,528	5,278	89,027						
8	0,441	4,415	93,442						
9	0,376	3,761	97,202						
10	0,280	2,798	100,000						

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

O primeiro resultado da análise fatorial demonstra a geração de três agrupamentos de fatores com capacidade acumulada de 61,25% de explicação. Isso mostra que dos itens dispostos nos fatores gerados detêm forte relação entre os dados na amostra. Ainda dentro da análise, referente aos coeficientes de correlação entre os itens de cada fator mostra as principais afirmativas com maior poder de explicação da amostra.

Tabela 11 - Envolvimento respondentes com orçamento empresarial

	Componente (Fator)		
	1	2	3
q1	0,773	- 0,122	0,190
q2	0,808	0,153	0,025
q3	0,680	0,268	0,089
q4	0,244	- 0,765	0,265
q5	0,808	0,053	0,035
q6	0,020	0,099	0,774
q7	0,102	- 0,047	0,677
q8	0,591	0,583	0,089
q9	0,317	0,541	0,365
q10	0,217	0,721	0,116

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Os itens marcados revelam o poder de explicação respectivo dentro de cada fator agrupado. Desta forma, se seguem os testes de KMO e Alpha de Cronbach para os índices mais significativos de cada fator e assim confirmar o poder de correlação entre cada item. Destaca-

se desde já que o Fator 2 será descartado por apresentar apenas um item de destaque, ou seja, uma variável isolada que não mantém correlação com as demais. O primeiro teste é o KMO, cujo resultado avalia a qualidade da análise fatorial geral.

Tabela 12 - Testes KMO e Bartlett's concernentes ao envolvimento com orçamento empresarial

Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,763
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	640,470
	Df	45
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

O KMO apresentou o resultado 0,763 sendo considerado desejável indicando assim uma análise fatorial satisfatória. Foi ainda realizado o teste de esfericidade de Bartlett para testar a significância da correlação entre os itens da escala. Os resultados (Qui-quadrado 640,470 e significância de 0,000) comprovam que a análise fatorial da escala pode ser considerada apropriada, sugerindo existência de relações significativas entre os itens da escala.

Por fim, foi analisada a confiabilidade da análise por meio do Alpha de Cronbach dos fatores previamente aprovados inicialmente.

Tabela 13 - Confiabilidade da amostra concernente ao envolvimento com orçamento empresarial -Fator 1

Alpha de Cronbach	N. De Itens
0,796	4

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Tabela 14 - Confiabilidade da amostra concernente ao envolvimento com orçamento empresarial -Fator 3

Alpha de Cronbach	N. De Itens
0,249	2

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Conforme previsto na literatura, apenas o Fator 1 foi aprovado no teste obtendo um resultado de 0,796, portanto, superior ao índice de referência 0,700 (HAIR JR *et al.*, 2009). Sendo assim os quatro itens aprontados por este fator serão considerados para aferição do

envolvimento do respondente com o orçamento, pois apresentam maior correlação de resultados.

APÊNDICE B– Resultados do teste *T*, comparativo de médias

GC

Quadro 7 - One-sample statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Questão2	61	44139,34	3842,884	492,031
Questão4	61	20819,67	18778,985	2404,403

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Quadro 8 - One-sample test

	Test Value = 0					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper
Questão2	89,708	60	,000	44139,344	43155,14	45123,55
Questão4	8,659	60	,000	20819,672	16010,15	25629,19

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

GE

Quadro 9 - One-sample statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Questão2	64	39921,88	3241,863	405,233
Questão4	64	21875,00	9615,629	1201,954

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Quadro 10 - One-sample test

	Test Value = 0					
	T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper
Questão2	98,516	63	,000	39921,875	39112,08	40731,67
Questão4	18,200	63	,000	21875,000	19473,09	24276,91

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

DC

Quadro 11 - One-sample statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Questão1	51	212254,90	11283,338	1579,983
Questão3	51	300784,31	7705,358	1078,966

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Quadro 12 - One-sample test

	Test Value = 0					
	T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper
Questão1	134,340	50	,000	212254,902	209081,41	215428,39
Questão3	278,771	50	,000	300784,314	298617,15	302951,48

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

DE

Quadro 13 - One-sample statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Questão1	57	204122,81	8717,942	1154,720
Questão3	57	290087,72	6302,722	834,816

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Quadro 14 - One-sample test

	Test Value = 0					
	T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper
Questão1	176,773	56	,000	204122,807	201809,63	206435,99
Questão3	347,487	56	,000	290087,719	288415,38	291760,06

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

APÊNDICE C – Cálculo para confirmação das hipóteses

Apresentação estatística das hipóteses.

H1

De acordo com os valores coletados e utilizando-se da hipótese estatística criada para H1, observa-se o seguinte resultado:

$$H1C_0: \mu_G - \mu_{Orç} = 0$$

$$H1C_1: \mu_G - \mu_{Orç} \neq 0$$

Com o uso dos dados referente H1, obtém-se:

$$H1C_0: 200.000 - 212.254,90 = 0 \text{ (Refutada)}$$

$$H1C_1: 200.000 - 212.254,90 \neq 0 \text{ (Confirmada)}$$

Onde: H = Hipótese testada.

1 = Número da hipótese.

C = Tipo de questionário, “C” para Controle e “E” para Experimental.

0 ou 1 = Hipótese nula para o “0” e hipótese alternativa para o “1”.

μ_G = Média do valor padrão de referência, neste caso, R\$200.000,00.

$\mu_{Orç}$ = Média geral encontrada na amostra, neste caso, R\$212.254,90.

H2

De acordo com os valores coletados e utilizando-se da hipótese estatística criada para H2, observa-se o seguinte resultado:

$$H2C_0: \mu_G - \mu_{Orç} = 0$$

$$H2C_1: \mu_G - \mu_{Orç} \neq 0$$

Com o uso dos dados referente H2, obtém-se:

$$H2C_0: 40.000 - 44.139,34 = 0 \text{ (Refutada)}$$

H2C₁: 40.000 – 44.139,34 ≠ 0 (Confirmada)

Onde: H = Hipótese testada.

1 = Número da hipótese.

C = Tipo de questionário, “C” para Controle e “E” para Experimental.

0 ou 1 = Hipótese nula para o “0” e hipótese alternativa para o “1”.

μ_G = Média do valor padrão de referência, neste caso, R\$40.000,00.

$\mu_{Orç}$ = Média geral encontrada na amostra, neste caso, R\$44.139,34.

H3

De acordo com os valores coletados e utilizando-se da hipótese estatística criada para H3, observa-se o seguinte resultado:

H3E₀: $\mu_G - \mu_{Orç} \neq 0$

H3E₁: $\mu_G - \mu_{Orç} = 0$

Com o uso dos dados referente H3, obtém-se:

H3C₀: 200.000 – 204.122,81 ≠ 0 (Confirmada)

H3C₁: 200.000 – 204.122,81 = 0 (Refutada)

Onde: H = Hipótese testada.

1 = Número da hipótese.

C = Tipo de questionário, “C” para Controle e “E” para Experimental.

0 ou 1 = Hipótese nula para o “0” e hipótese alternativa para o “1”.

μ_G = Média do valor padrão de referência, neste caso, R\$200.000,00.

$\mu_{Orç}$ = Média geral encontrada na amostra, neste caso, R\$204.122,81.

H4

De acordo com os valores coletados e utilizando-se da hipótese estatística criada para H4, observa-se o seguinte resultado:

H4E₀: $\mu_G - \mu_{Orç} = 0$

$$H4E_1: \mu_G - \mu_{Orç} \neq 0$$

Com o uso dos dados referente H4, obtém-se:

$$H4C_0: 40.000 - 39.921,88 = 0 \text{ (Refutada)}$$

$$H4C_1: 40.000 - 39.921,88 \neq 0 \text{ (Confirmada)}$$

Onde: H = Hipótese testada.

1 = Número da hipótese.

C = Tipo de questionário, “C” para Controle e “E” para Experimental.

0 ou 1 = Hipótese nula para o “0” e hipótese alternativa para o “1”.

μ_G = Média do valor padrão de referência, neste caso, R\$40.000,00.

$\mu_{Orç}$ = Média geral encontrada na amostra, neste caso, R\$39.921,88.

H5

De acordo com os valores coletados e utilizando-se da hipótese estatística criada para H5, observa-se o seguinte resultado:

$$H5C_0: \mu_G - \mu_{Orç} = 0$$

$$H5C_1: \mu_G - \mu_{Orç} \neq 0$$

Com o uso dos dados referente H5, obtém-se:

$$H5C_0: 290.000 - 300.784,31 = 0 \text{ (Refutada)}$$

$$H5C_1: 290.000 - 300.784,31 \neq 0 \text{ (Confirmada)}$$

Onde: H = Hipótese testada.

1 = Número da hipótese.

C = Tipo de questionário, “C” para Controle e “E” para Experimental.

0 ou 1 = Hipótese nula para o “0” e hipótese alternativa para o “1”.

μ_G = Média do valor padrão de referência, neste caso, R\$290.000,00.

$\mu_{Orç}$ = Média geral encontrada na amostra, neste caso, R\$300.784,31.

H6

De acordo com os valores coletados e utilizando-se da hipótese estatística criada para H6, observa-se o seguinte resultado:

$$H6C_0: \mu_G - \mu_{Orç} = 0$$

$$H6C_1: \mu_G - \mu_{Orç} \neq 0$$

Com o uso dos dados referente H6, obtém-se:

$$H6C_0: 30.000 - 20.819,67 = 0 \text{ (Refutada)}$$

$$H6C_1: 30.000 - 20.819,67 \neq 0 \text{ (Confirmada)}$$

Onde: H = Hipótese testada.

1 = Número da hipótese.

C = Tipo de questionário, “C” para Controle e “E” para Experimental.

0 ou 1 = Hipótese nula para o “0” e hipótese alternativa para o “1”.

μ_G = Média do valor padrão de referência, neste caso, R\$30.000,00.

$\mu_{Orç}$ = Média geral encontrada na amostra, neste caso, R\$20.819,67.

H7

De acordo com os valores coletados e utilizando-se da hipótese estatística criada para H7, observa-se o seguinte resultado:

$$H7E_0: \mu_G - \mu_{Orç} \neq 0$$

$$H7E_1: \mu_G - \mu_{Orç} = 0$$

Com o uso dos dados referente H7, obtém-se:

$$H7C_0: 200.000 - 290.087,72 \neq 0 \text{ (Confirmada)}$$

$$H7C_1: 200.000 - 290.087,72 = 0 \text{ (Refutada)}$$

Onde: H = Hipótese testada.

1 = Número da hipótese.

C = Tipo de questionário, “C” para Controle e “E” para Experimental.

0 ou 1 = Hipótese nula para o “0” e hipótese alternativa para o “1”.

μ_G = Média do valor padrão de referência, neste caso, R\$200.000,00.

$\mu_{Orç}$ = Média geral encontrada na amostra, neste caso, R\$290.087,72.

H8

De acordo com os valores coletados e utilizando-se da hipótese estatística criada para H8, observa-se o seguinte resultado:

$$H8E_0: \mu_G - \mu_{Orç} \neq 0$$

$$H8E_1: \mu_G - \mu_{Orç} = 0$$

Com o uso dos dados referente H8, obtém-se:

$$H8C_0: 30.000 - 21.875 \neq 0 \text{ (Confirmada)}$$

$$H8C_1: 30.000 - 21.875 = 0 \text{ (Refutada)}$$

Onde: H = Hipótese testada.

1 = Número da hipótese.

C = Tipo de questionário, “C” para Controle e “E” para Experimental.

0 ou 1 = Hipótese nula para o “0” e hipótese alternativa para o “1”.

μ_G = Média do valor padrão de referência, neste caso, R\$30.000,00.

$\mu_{Orç}$ = Média geral encontrada na amostra, neste caso, R\$21.875,00.

APÊNDICE D - Questionário do grupo CONTROLE



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA
Programa Mestrado em Contabilidade
Mestrando: Juliano Almeida de Faria



Questionário de Pesquisa

Por favor, responda as questões abaixo de acordo com a metodologia proposta nesta pesquisa. Siga as instruções com cuidado. Obrigado! Sua participação é muito importante.

Bloco I

Assinale com um “X” a resposta escolhida por você para cada uma das questões abaixo. Somente é possível escolher uma das alternativas.

Questão 1

Você é o diretor de uma rede de lojas de calçados. A sua empresa está com previsão de gastos de R\$200.000,00 referente manutenção de maquinário para o próximo exercício. Os gerentes (subordinados), responsáveis pela composição do valor orçado afirmam que esse valor é suficiente para o ano seguinte, pois as máquinas são novas e algumas ainda se encontram no período de garantia do fabricante. Porém, você detém a informação ainda sigilosa que a rede de lojas será vendida para um grupo empresarial. Esse grupo tem tradição de ser muito rigoroso no cumprimento das metas orçadas. Sabendo que sua remuneração variável está baseada no cumprimento deste orçamento autorizaria uma nova meta de orçamentária de manutenção de maquinário para o próximo ano?

Não alteraria a meta	210.000	215.000	220.000	225.000	230.000	Maior que 230.000
----------------------	---------	---------	---------	---------	---------	-------------------

Questão 2

Você é gerente e está elaborando um orçamento de gastos com transporte de funcionários para o próximo ano cuja previsão inicial é de R\$50.000,00/ano. Entretanto, você negociou algumas alterações no contrato com a transportadora sem prejudicar a qualidade do serviço. Com isso a previsão de gastos para o próximo ano passou a ser de R\$40.000,00. Seu diretor NÃO tem conhecimento desta negociação. Sabendo que sua remuneração variável é baseada na economia do orçamento, ou seja, quanto maior a economia maior sua remuneração variável, qual o valor previsto de gasto com transporte você informaria ao seu diretor para o próximo exercício?

Menor que 40.000	40.000	42.500	45.000	47.500	50.000	Maior que 50.000
------------------	--------	--------	--------	--------	--------	------------------

Questão 3

Você é diretor de uma empresa e tem cinco unidades produtivas sob sua responsabilidade. Para este exercício foi orçado o valor total de R\$290.000,00 para gastos com matéria-prima. Entretanto, seus gastos no exercício corrente já estão em R\$300.000,00. Você descobriu (informação sigilosa) que apenas os diretores receberão uma bonificação extra caso os gastos desse ano fiquem no patamar orçado, ou seja, de R\$290.000,00. Mesmo depois de ter iniciado o ano, você aprovaria a alteração do orçamento para um novo valor de:

Menor que 290.000	290.000	295.000	300.000	305.000	310.000	Maior que 310.000
-------------------	---------	---------	---------	---------	---------	-------------------

Questão 4

Você é gerente de uma indústria com filiais em todo o Brasil. Em 30/12/X1, apenas a sua unidade recebeu um crédito não previsto de um fornecedor no valor total de R\$30.000,00. Este valor pode ser contabilizado ainda em X1 ou você pode deixá-lo para contabilizar no ano de X2 e iniciar o ano já com créditos para atingir as metas do ano seguinte. A sua meta anual de gastos com este fornecedor era de R\$500.000,00 e até a presente data já havia gastado o valor de R\$515.000,00. Sabendo que seu diretor não tem nem terá conhecimento desse crédito e que sua remuneração variável depende de você atingir a meta (R\$500.000,00), Qual valor você contabilizaria desse crédito para encerrar este exercício?

0,00	5.000	10.000	15.000	20.000	25.000	30.000
------	-------	--------	--------	--------	--------	--------

Bloco II

Analise as afirmações apresentadas a seguir. Para cada uma das afirmações mostre o seu nível de concordância assinalando com um "X" no número entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente).

[1] O orçamento empresarial é utilizado pela empresa onde eu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
[2] Dentre as atividades ligadas a minha função estão atividades associadas ao orçamento empresarial anualmente.	1	2	3	4	5	6	7
[3] Desenvolvo atividades associadas ao orçamento empresarial, como a elaboração ou o acompanhamento orçamentário diariamente.	1	2	3	4	5	6	7
[4] O orçamento empresarial é uma importante ferramenta para a gestão dos negócios.	1	2	3	4	5	6	7
[5] Trabalho(ei) numa empresa que melhorou seu desempenho financeiro com o uso do orçamento empresarial.	1	2	3	4	5	6	7
[6] O orçamento empresarial é fundamental para o planejamento de curto prazo.	1	2	3	4	5	6	7
[7] O orçamento participativo em empresas privadas é negociado entre superiores e subordinados e é útil para encontrar um valor que seja bem aceito por ambos.	1	2	3	4	5	6	7
[8] As metas da minha função/setor são baseadas no orçamento.	1	2	3	4	5	6	7
[9] As metas da minha função/setor são negociadas com meu superior.	1	2	3	4	5	6	7
[10] Recebo(i) remuneração variável quando as metas previstas em orçamento foram atingidas.	1	2	3	4	5	6	7

Bloco III

Qual é a sua idade? _____ Sexo: Masculino-() Feminino-()
Qual o seu curso de graduação? Ciências Contábeis-() Administração-() Outro-() Qual? _____
Experiência profissional: _____ anos.
Quantos gerentes se reportam a você? _____
Deseja receber o resultado desta pesquisa? Sim () Não (). Se positivo, deixe o seu e-mail: _____

Muito obrigado pela sua participação!

APÊNDICE E – Questionário do grupo EXPERIMENTAL



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA
Programa Mestrado em Contabilidade
Mestrando: Juliano Almeida de Faria



Questionário de Pesquisa

Por favor, responda as questões abaixo de acordo com a metodologia proposta nesta pesquisa. Siga as instruções com cuidado. Obrigado! Sua participação é muito importante.

Bloco I

Assinale com um “X” a resposta escolhida por você para cada uma das questões abaixo. Somente é possível escolher uma das alternativas.

Questão 1

Você é o diretor de uma rede de lojas de calçados. A sua empresa está com previsão de gastos de R\$200.000,00 referente manutenção de maquinário para o próximo exercício. Os gerentes (subordinados), responsáveis pela composição do valor orçado afirmam que esse valor é suficiente para o ano seguinte, pois as máquinas são novas e algumas ainda se encontram no período de garantia do fabricante. Porém, foi publicada no jornal a informação que a rede de lojas será vendida para um grupo empresarial. Esse grupo tem tradição de ser muito rigoroso no cumprimento das metas orçadas. Sabendo que sua remuneração variável está baseada no cumprimento deste orçamento autorizaria uma nova meta de orçamentária de manutenção de maquinário para o próximo ano?

Não alteraria a meta	210.000	215.000	220.000	225.000	230.000	Maior que 230.000
----------------------	---------	---------	---------	---------	---------	-------------------

Questão 2

Você é gerente e está elaborando um orçamento de gastos com transporte de funcionários para o próximo ano cuja previsão inicial é de R\$50.000,00/ano. Entretanto, você negociou algumas alterações no contrato com a transportadora sem prejudicar a qualidade do serviço. Com isso a previsão de gastos para o próximo ano passou a ser de R\$40.000,00. Seu diretor sabe desta vantagem obtida e da economia gerada. Sabendo que sua remuneração variável é baseada na economia do orçamento, ou seja, quanto maior a economia maior sua remuneração variável, qual o valor previsto de gasto com transporte você informaria ao seu diretor para o próximo exercício?

Menor que 40.000	40.000	42.500	45.000	47.500	50.000	Maior que 50.000
------------------	--------	--------	--------	--------	--------	------------------

Questão 3

Você é diretor de uma empresa e tem cinco unidades produtivas sob sua responsabilidade. Para este exercício foi orçado o valor total de R\$290.000,00 para gastos com matéria-prima. Entretanto, seus gastos no exercício corrente já estão em R\$300.000,00. Foi amplamente divulgada pela empresa para todos os funcionários a decisão dos acionistas que apenas os diretores receberão uma bonificação extra caso os gastos desse ano fiquem no patamar orçado, ou seja, de R\$290.000,00. Mesmo depois de ter iniciado o ano, você aprovaria a alteração do orçamento para um novo valor de:

Menor que 290.000	290.000	295.000	300.000	305.000	310.000	Maior que 310.000
-------------------	---------	---------	---------	---------	---------	-------------------

Questão 4

Você é gerente de uma indústria com filiais em todo o Brasil. Em 30/12/X1, apenas a sua unidade recebeu um crédito não previsto de um fornecedor no valor total de R\$30.000,00. Este valor pode ser contabilizado ainda em X1 ou você pode deixá-lo para contabilizar no ano de X2 e iniciar o ano já com créditos para atingir as metas do ano seguinte. A sua meta anual de gastos com este fornecedor era de R\$500.000,00 e até a presente data já havia gastado o valor de R\$515.000,00. Sabendo que seu diretor já foi informado desse crédito e que sua remuneração variável depende de você atingir a meta (R\$500.000,00), Qual valor você contabilizaria desse crédito para encerrar este exercício?

0,00	5.000	10.000	15.000	20.000	25.000	30.000
------	-------	--------	--------	--------	--------	--------

Bloco II

Analise as afirmações apresentadas a seguir. Para cada uma das afirmações mostre o seu nível de concordância, assinalando com um “X” no número entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente).

[1] O orçamento empresarial é utilizado pela empresa onde eu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
[2] Dentre as atividades ligadas a minha função estão atividades associadas ao orçamento empresarial anualmente.	1	2	3	4	5	6	7
[3] Desenvolvo atividades associadas ao orçamento empresarial, como a elaboração ou o acompanhamento orçamentário diariamente.	1	2	3	4	5	6	7
[4] O orçamento empresarial é uma importante ferramenta para a gestão dos negócios.	1	2	3	4	5	6	7
[5] Trabalho(ei) numa empresa que melhorou seu desempenho financeiro com o uso do orçamento empresarial.	1	2	3	4	5	6	7
[6] O orçamento empresarial é fundamental para o planejamento de curto prazo.	1	2	3	4	5	6	7
[7] O orçamento participativo em empresas privadas é negociado entre superiores e subordinados e é útil para encontrar um valor que seja bem aceito por ambos.	1	2	3	4	5	6	7
[8] As metas da minha função/setor são baseadas no orçamento.	1	2	3	4	5	6	7
[9] As metas da minha função/setor são negociadas com meu superior.	1	2	3	4	5	6	7
[10] Recebo(i) remuneração variável quando as metas previstas em orçamento foram atingidas.	1	2	3	4	5	6	7

Bloco III

Qual é a sua idade? _____ Sexo: Masculino-() Feminino-()
Qual o seu curso de graduação? Ciências Contábeis-() Administração-() Outro-() Qual? _____
Experiência profissional: _____ anos.
Quantos gerentes se reportam a você? _____
Deseja receber o resultado desta pesquisa? Sim () Não (). Se positivo, deixe o seu e-mail: _____

Muito obrigado pela sua participação!