

A Folga Orçamentária sob a Perspectiva da Assimetria da Informação para Usuários Internos

The Budget clearance under the Perspective of Information Asymmetry for Internal Users

Juliano Almeida de Faria
Mestre em Contabilidade (UFBA)

Resumo

O valor e o poder da informação têm ganhado cada vez mais importância no mundo atual. No que se refere à contabilidade gerencial voltada para usuários internos, especificamente no processo de elaboração do orçamento, a informação mantém-se importante, pois é por meio desta que o profissional ligado à produção poderá auxiliar no planejamento empresarial. O processo orçamentário ocorre por meio da relação entre principal e agente, neste caso da pesquisa, entre diretor e gerente, onde utiliza-se dos conceitos da teoria da agência para respaldar o conflito de interesses entre eles e o papel da assimetria da informação. Portanto, o profissional precisa estar ciente e inserido neste contexto conhecendo como a folga orçamentária se comporta pela influência da assimetria da informação. Com isso o contador poderá influenciar mais significativamente contribuindo para a qualidade das informações previstas no orçamento empresarial. Têm-se então, num ambiente com a intensa participação do gerente (susceptível à manipulação) num processo orçamentário no qual é referência para remuneração por resultados, consubstanciado pela assimetria de informações, as bases mais propícias para a geração da folga no orçamento. Além disso, neste contexto a relação principal/agente (Jensen e Meckling, 1976) está presente quando enquadra-se no processo orçamentário as figuras do gerente (agente) e diretor (principal). Apesar dos benefícios aparentes da informação plena a assimetria da informação está presente nas organizações em todos os níveis e por isso não deve ser negligenciada dos estudos voltados à gestão empresarial. Este trabalho visa então estudar o uso da assimetria da informação pelos diretores e gerentes a fim de maximizar os benefícios próprios por meio da folga orçamentária devido aos conflitos de interesses no processo orçamentário. Por meio de um estudo experimental, parte dos participantes da pesquisa foram submetidos a situações de informação plena e outra parte de assimetria informacional. A comparação dos resultados mostra que no grupo em que houve a informação plena as informações transmitidas pelo agente foram mais próximas da realidade mesmo que seja desfavorável, demonstrando relação significativa entre a ausência da assimetria da informação e o uso desta para maximização de benefícios próprios pelo agente.

Palavras-chave: Folga orçamentária, assimetria da informação, produção, orçamento.

Abstract

The value and power of information have gained increasing importance in today's world. With regard to managerial accounting facing internal users, specifically in preparing the budget, the information remains important because it is through this that the production-related professional can assist in business planning. The budget process occurs through the relationship between principal and agent, in this case the research, between director and manager, which uses the concepts of agency theory to support the conflict of interest between them and the role of information asymmetry. Therefore, professionals need to be aware and inserted in this context knowing how the budget gap behaves under the influence of asymmetric information. Thus the counter can influence more significantly

contributing to the quality of the information provided in the budget business. They were then, in an environment with intense participation of the manager (susceptible to manipulation) in a budget process in which reference is to pay for results, substantiated by information asymmetry, the bases are more conducive to the generation gap in the budget. Moreover, in this context the relationship principal / agent (Jensen and Meckling, 1976) is present when falls the figures in the budget process manager (agent) and director (principal). Despite the apparent benefits of full information the information asymmetry is present in organizations at all levels and therefore should not be neglected studies focused on business management. This work aims to study the use then of asymmetry of information by directors and managers to maximize the benefits themselves through budgetary headroom due to conflicts of interest in the budget process. Through an experimental study, the participants in the study were subjected to conditions of full information and another piece of information asymmetry. The comparison of results shows that the group in which there was full information by the information agent were closer to reality even if it is negative, demonstrating a significant relationship between the absence of asymmetric information and use this to benefit themselves by maximizing agent.

Keywords: *budget gap, information asymmetry, production budget.*

1 INTRODUÇÃO

A teoria do agenciamento baseia-se na concepção das relações contratuais que compõem a empresa e esta é visualizada como um feixe (teia) de contratos que se intercalam e se cruzam em vários sentidos em diferentes partes da organização (MARTINEZ, 1998). Por meio dos contratos estabelecem-se as relações entre partes independentes que por sua vez apresentam características próprias. Neste contexto, a teoria da agência nomeia os participantes deste contrato como o principal, o sujeito ativo que apresenta a demanda pela atividade e que deseja contratar, e o agente, o sujeito passivo da relação que é contratado para executar atividades do interesse do principal, mediante pagamentos conforme pré-estabelecido no contrato.

A relação contratual mais conhecida ocorre entre acionistas, assumindo o papel de principal, e os executivos administradores, assumindo o papel de agentes (CARDOSO, MÁRIO e AQUINO, 2007). Neste estudo o diretor assume o papel do principal que transfere ao agente gerentes a responsabilidade pela gestão de recursos e cria a expectativa que o agente execute-a conforme atribuições pré-estabelecidas (contrato) (JENSEN E MECKLING, 1976). 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. 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.

Um dos meios do gerente se beneficiar deste ambiente criado pela assimetria da informação é o uso da folga orçamentária. A folga consiste num processo de gerar previsão orçamentária com valores divergentes da necessidade real para que assim, possam facilitar o desenvolvimento das atividades dos agentes na execução do orçamento. O gerente, possuidor de informações privilegiadas não comunicará a real situação aos seus superiores e manterá os gastos com folga, ou seja, com o valor maior do que o previsto para o próximo ano. Assim, haverá então a sobra de recursos e maior flexibilidade para que os gerentes possam atingir as metas de gastos com produção (LUKKA, 1988; FISCHER *et al*, 2002).

Todo este processo é consubstanciado pela assimetria da informação, ou seja, a diferença de níveis de informação presentes entre as partes de um contrato fornece as condições para que agentes possam atuar oportunamente por meio do uso da folga nos

orçamentos. Assim, a questão principal deste trabalho é: **Como os gerentes se utilizam da assimetria da informação para criar folga orçamentária e assim obter mais benefícios proporcionados por um sistema de remuneração baseado no orçamento participativo?**

Justifica-se esta pesquisa, pois visa comprovar que a assimetria da informação como uma teoria econômica utilizada para explicar relação de mercado entre compradores e vendedores, também pode contribuir para explicar a geração da folga no processo orçamentário, sobretudo em um orçamento participativo utilizado como base para remuneração por resultados dos gerentes. Além disso, o engenheiro de produção no âmbito das informações utilizadas precisa estar ciente e inserido neste contexto conhecendo como a folga orçamentária se comporta pela influência da assimetria da informação para melhor agir como guardião da qualidade das informações utilizadas e geradas para as decisões de produção.

Outro fator característico deste trabalho é percebido na forma em que a assimetria da informação é estudada. Quase a totalidade dos trabalhos abordam o foco da relação acionista e administradores, numa perspectiva exógena da relação de agência (ALBANEZ e VALLE, 2009). Diferentemente, este estudo apresenta uma abordagem endógena (RAJAN, 2006; VENTURINI *et al*, 2008), onde a assimetria de informações pode ocorrer entre funcionários de uma mesma empresa (MARTINEZ, 1998), onde o principal é o diretor, que delega funções e responsabilidades e o agente, o gerente de unidade, executor e gestor dos recursos que estão sob sua responsabilidade num setor ou área específica da empresa.

Esta pesquisa tem como objetivo mostrar que os gerentes se beneficiam da assimetria da informação quando houver remuneração por metas baseadas no orçamento participativo por meio da criação de folga orçamentária. Para dar conta desse objetivo foi desenvolvida uma pesquisa experimental. Especificamente é mostrar que os gerentes se beneficiam da assimetria da informação quando houver remuneração por metas baseadas no orçamento participativo para criar folga orçamentária; e mostrar que a assimetria da informação explica a criação da folga, pois quando houver a redução da assimetria da informação também haverá redução da folga no orçamento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO

A mudança da sociedade, especialmente nas características do controle e propriedade do patrimônio das empresas, provocou o rompimento do paradigma proposto pela teoria clássica, onde a empresa dispunha de um único gestor e a informação era amplamente conhecida (LOPES e MARTINS, 2007). Assim, foi criado um novo enquadramento empresarial onde os detentores do capital (acionistas) estavam afastados da empresa e o controle passou a ser executado por profissionais especializados (administradores).

Nesta nova realidade, a relação entre acionistas e administradores é baseada em informações que os próprios administradores fornecem sobre sua gestão, por meio da contabilidade. 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 (principal) e administradores (agentes), pois ambos são maximizadores de utilidade (CARDOSO, MÁRIO e AQUINO, 2007). De modo adicional, o reconhecimento de que contratos que consubstanciam as relações de agência são imperfeitos (KLEIN, 1985) e que a informação é imperfeita (STIGLITZ, 2000), apoiou os estudos acerca do tema.

Akerlof (1970) realizou o estudo seminal sobre assimetria da informação e foi premiado com o Nobel de Economia em 2001. 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). Com consequência direta a assimetria da informação permite que a parte que detenha maior grau de informação extraia maiores benefícios diante da outra parte (KLANN *et al.*, 2009). 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 (KIMANI e RAO, 2000; SANTOS *et al.*, 2007).

A assimetria da informação ocorre basicamente quando há diferenças de nível de informação entre dois ou mais atores de um contrato (CARDOSO, MÁRIO e 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.

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 E 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 E 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. A demanda por relatórios e evidenciação financeira é importante no sentido de redução dessa assimetria informacional (HEALY e PALEPU, 2001; PIRES, 2008). Com estas informações prestadas com o apoio do profissional contábil será possível constituir contratos mais robustos, consubstanciados com a realidade local e voltados ao atendimento de metas melhores estruturadas.

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 e EGGLETON, 2007, DECHOW e 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.

2.2 FOLGA ORÇAMENTÁRIA

O estudo da folga orçamentária tem recebido atenção dos pesquisadores no cenário internacional. Estudos clássicos iniciaram os entendimentos sobre este assunto e apresentaram significativas descobertas. As principais contribuições com base em evidências empíricas argumentam que a folga é utilizada por um processo de barganha em qualquer processo de negociação (CYERT e MARCH, 1963). As metas nas organizações poderiam ser facilmente atingidas com a incidência da folga (SCHIFF e LEWIN, 1968). Os orçamentos de vendas poderiam ser facilmente manipulados para gerar a folga (LOWE e SHAW, 1968). É possível que o processo orçamentário permita a utilização da folga em algum momento da sua concepção ou execução (ONSI, 1973). De modo adicional pesquisas internacionais mostram que esta incidência pode ser significativa atestando a presença da folga no processo

orçamentário (SCHIFF e LEWIN, 1968, LOWE e SHAW, 1968) e que a criação da folga é influenciada pelo estilo de sistema orçamentário, pois quando o orçamento é base para avaliação e remuneração por resultados, há a tendência de aumento da folga. (ONSI, 1973).

Na tentativa de definir a folga orçamentária, trabalhos com os de Merchant (1985), Moene (1986), Waller (1988), Dunk e Perera, (1997) e Lima (2008), propõem que esta 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. Com base nisso pode-se entender a folga orçamentária como uma subestimação intencional de capacidades produtivas e superestimação de gastos em um orçamento (DUNK e PERERA, 1997; LIBBY, 2003; ANTHONY E GOVINDARAJAN, 2006). Trata-se de um comportamento disfuncional diante do que se espera de um gerente no processo orçamentário. (CYERT e MARCH, 1963; SCHIFF e LEWIN, 1968,). A folga ocorre quando o gestor, sem consentimento dos seus superiores superestima os gastos, subestima as receitas e superestima a demanda de recursos sob sua responsabilidade, (DAVIS, DeZOORT, e KOOP, 2006; JUNQUEIRA, OYADOMARI e MORAES, 2010), objetivando a satisfação própria num processo de remuneração por resultados relacionados ao orçamento (ONSI, 1973; LIBBY, 2003).

A ocorrência da folga diminui o efeito da alta dificuldade de atendimento de uma meta, tornando-a mais fácil de ser atingida (DUNK, 1995; 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). Esta 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 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 e 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, S.; DeZOORT, F.T.; KOOP, 2006). A relação entre a folga e a participação dos gerentes no orçamento tem dois direcionamentos plausíveis (DUNK, 1997). Um deles argumenta que os gerentes intencionalmente aproveitam a participação com um meio de criar a folga (SCHIFF e 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, sociológicos e econômicos. (HOPWOOD, 1973).

Neste 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 ciências sociais (JUNQUEIRA, OYADOMARI e MORAES, 2010). Neste trabalho, será inserida a assimetria da informação para explicar a existência da folga, entretanto é necessária a participação do gerente no processo de elaboração do orçamento e

uso deste com base para remuneração de resultados, pois assim haverá conflito de interesses entre as partes.

O trabalho de Lukka (1988) mostra com base em evidência empírica que são três as principais motivações para a geração da folga: (I) captação de recursos; (II) avaliação de desempenho; e (III) motivação. Entretanto, a intenção de obter maiores remuneração por resultados conforme avaliação do desempenho é a que explica a maior parte da criação da folga (LUKKA, 1988; FISCHER *et al*, 2002). Colaborando com esta abordagem, Fischer *et al*, (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).

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, 1995; ANTHONY E 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).

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 E PARKER, 1996; JUNQUEIRA, OYADOMARI e 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).

2.3 O ORÇAMENTO PARTICIPATIVO

Gerado a partir do orçamento público no Brasil, o orçamento empresarial consolidou-se na prática das empresas privadas ainda no século XX quando as empresas passaram a utilizá-lo como instrumento de planejamento e controle. A partir de então, o orçamento vem sendo utilizado gerencialmente pelas empresas na tentativa de prepararem-se para o futuro, cada vez mais incerto na atualidade. Sabe-se que é uma utopia prever o futuro com total precisão, mas, com o auxílio do orçamento, é possível preparar-se para tal na medida em que seja possível traçar linhas de tendências e projetar resultados com bases em informações do presente e do passado. Os estudos de Davila e Wouters (2005), Greiner (2005) e Cordeiro Filho (2008), mostram que o orçamento empresarial é uma instrumento indispensável ao controle de gestão e projeção de resultados. Devido a isso, a maioria significativa das

empresas pesquisadas utilizam o orçamento empresarial como instrumento de gestão e apoio no planejamento estratégico.

O Quadro 01 mostra alguns conceitos de orçamento empresarial disponível na literatura.

Autor(res)	Conceito
Hofstede (1967)	Os orçamentos são baseados em padrões financeiros e pré-financeiros, tais como: quantidades, horas, percentagens, níveis de qualidade.
Welsh (1973)	Orçamento é um plano administrativo abrangendo todas as fases das operações para um período futuro definido.
Backer e Jacobsen (1979)	Orçamento é um programa coordenado para consecução de certos objetivos de lucro dentro de um período determinado. Ele é um dos mais importantes instrumentos que uma empresa pode utilizar para o planejamento e a coordenação de suas atividades.
Jones e Trentin (1978)	O papel de um bom orçamento na direção de uma empresa é mais bem compreendido quando relacionado aos fundamentos administrativos.
Maher (2001)	O orçamento é um plano financeiro dos recursos necessários à realização de tarefas e ao atendimento de objetivos financeiros.
Covaleski <i>et al.</i> (2003)	Orçamento envolve decisões sobre alocação de recursos, constitui um instrumento de impacto sobre a motivação dos gestores e de conformidade com as normas sociais vigentes.
Hansen e Mowen (2003)	Os orçamentos encorajam a coordenação porque as várias áreas e atividades da organização precisam todas trabalhar em conjunto para poder realizar os objetivos estabelecidos.
Frezatti (2008)	O orçamento é o plano financeiro para programar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em torno de metas a serem alcançadas.
Lunkes (2009)	O orçamento é um meio eficaz de efetuar a continuação dos planos. Ele fornece as medidas para avaliar a <i>performance</i> da empresa. Ele permite acompanhar a estratégia, verificar seu grau de êxito e em caso de necessidade, tomar ação corretiva.

Quadro 01 – Conceitos de Orçamento Empresarial

Fonte: Compilação do autor.

O orçamento apóia a empresa para a execução de objetivos num determinado período de tempo (BACKER E JACOBSEN, 1979). Com isso, auxilia na interação no direcionamento das ações organizacionais. Neste contexto, segundo Covaleski *et al.* (2003), abre-se então mais uma perspectiva para o orçamento no que tange o efeito dos resultados gerados por este instrumento pode causar no grupo gestor, ou seja, nas variações dos aspectos psicológicos dos envolvidos com o processo diante das diversas situações rotineiras.

Inclusive reforça-se o uso do orçamento como mecanismo de alocação de recursos dos acionistas na organização e controle do uso dos recursos distribuídos pelo mesmo. Como orçamento é possível realizar a alocação e a avaliação do desempenho dos gestores por meio do cumprimento do planejado em orçamento para o exercício, tornando-se um importante parâmetro para aferição da qualidade de gestão (ATKINSON *et al.*, 2000; COVALESKI *et al.*, 2003; HANSEN *et al.*, 2003). Neste contexto, o orçamento contribui para o alinhamento de toda a empresa para execução dos objetivos de pensamento estratégico (HANSEN E MOWEN, 2003), pois é planejado para ser executado em um exercício (curto prazo) e faz parte do planejamento estratégico (longo prazo) comportando-se como um estágio que a empresa deve passar visando atingir as metas de longo prazo.

2.3.1 Discussões recentes

O orçamento é o plano financeiro para programar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em torno de metas a serem alcançadas (FREZATTI, 2008). É um instrumento importante para o planejamento e o controle das empresas em curto prazo. Geralmente, um orçamento cobre um ano e inclui as receitas e as despesas previstas para esse ano (ANTHONY E GOVINDARAJAN, 2006). Desta forma, o orçamento reúne o compromisso do gestor para cumprir o planejamento de metas em curto prazo visando apoiar a empresa no alcance dos objetivos estratégicos (FREZATTI *et al*, 2008).

O orçamento também contribui demonstrando que se os resultados previstos estão sendo atingidos, tornando-se assim um mecanismo de apoio na avaliação de desempenho à disposição da organização e do alcance das metas. (ATKINSON *et al*, 2000). Integra o processo de gestão e representa o plano financeiro para viabilizar o alcance da estratégia em determinado período, sendo um dos pilares da gestão e uma das instrumentos fundamentais para o alcance da transparência na comunicação dos resultados na gestão. (FREZATTI, 2007).

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 (FISCHER *et al*, 2002) e dimensionado a partir de decisões do topo da pirâmide (FREZATTI *et al*, 2008). 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 (ANTHONY E GOVINDARAJAN, 2006). 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 (SHIELDS e SHIELDS, 1998; ANTHONY E GOVINDARAJAN, 2006; TARIFA, ALMEIDA e ESPEJO, 2009).

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 (MARGINSON e OGDEN, 2005). As intervenções dos diretores aprovando, ajustando ou rejeitando as propostas orçamentárias são inevitáveis podendo ser negociadas a intensidade e o momento em que ocorram (FREZATTI *et al*, 2008). Portanto, um processo negociativo e equilibrado na elaboração do orçamento é o meio mais adequado para estabelecer metas e objetivos a serem alcançados.

O orçamento participativo é aquele em que o gestor é envolvido na elaboração e tem influência na definição do seu próprio orçamento (SHIELDS e SHIELDS, 1998; FREZATTI *et al*, 2008). 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 (ANTHONY E GOVINDARAJAN, 2006). 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.

O orçamento participativo permite compartilhar informações entre o diretor e o gerente de unidade, coordenar interdependências e promoção de atitudes motivacionais na gestão (SHIELDS e SHIELDS, 1998). 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 (ANTHONY E GOVINDARAJAN, 2006). Assim, o orçamento participativo apresenta contribuições positivas para os atores do processo orçamentário.

Por outro lado, 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 Covaleski *et al*, (2003), Hansen *et al*, (2003) e Yuen (2004). Dentre os principais problemas levantados, está a constituição de reservas orçamentárias que não foram determinadas ou aceitas pela administração da organização (JUNQUEIRA, OYADOMARI e MORAES, 2010). A relação entre a folga e a participação dos gerentes no orçamento pode ser utilizada intencionalmente como um meio de criar a folga (SCHIFF e LEWIN, 1968; KREN, 2003). 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.

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 (LIBBY, 2003; DECHOW e SHAKESPEARE, 2009). 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 servem de base para a remuneração por resultados (LIBBY, 2003; DECHOW e SHAKESPEARE, 2009).

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 (JUNQUEIRA, OYADOMARI e MORAES, 2010). Por isso, este estudo mostra que a assimetria da informação pode explicar a existência da folga criada pelos gerentes, no contexto da participação no processo orçamentário e que este seja base para remuneração de resultados, pois assim haverá conflito de interesses entre as partes que farão uso da folga. 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, conforme apresentado na Figura 1.



Figura 1 – Fluxo da assimetria na folga orçamentária
Fonte: Elaborado pelo autor.

Compreende-se que o orçamento pode atender no contexto de composição de metas e objetivos, fundamentar os gestores e principais responsáveis no processo de planejamento e controle em quaisquer organizações. Entretanto, a folga orçamentária atua reduzindo a qualidade deste instrumento distorcendo o fluxo da informação e maximizando resultados para apenas uma das partes (os gerentes de unidades). Faz-se então necessário eliminar ou

reduzir a folga orçamentária e isso será possível se houver a eliminação da assimetria da informação que potencializa o uso da folga orçamentária.

3 METODOLOGIA

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 da variável independente produz no objeto, além de possibilitar alterar sistematicamente as variáveis de interesse e observar as mudanças que se seguem (COOPER E SCHINDLER, 2003).

Diante do contexto operacional o participante tomou decisões e informou no questionário a sua solicitação de recursos para o ano seguinte, por conseguinte, assumindo o compromisso (contrato) de cumprir tais metas visando os ganhos de compensação propostos.

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

Em pesquisas experimentais objetiva-se manipular o que acontece com as pessoas em função da incidência da variável independente para fazer inferências causais (FIELD, 2009). Para tanto se faz necessário pelo menos a existência de uma variável independente (Assimetria da informação) e uma variável dependente (Folga orçamentária). As demais variáveis incidentes no ambiente de coleta de dados devem permanecer constantes neste experimento. Mesmo assim, persiste a impossibilidade de controle total das demais variáveis, características pessoais inerentes aos respondentes que não foram controladas neste experimento, como pressão pessoal por resultados, insatisfação com a empresa, ambiente conflitante de valores, entre outros. Esta é uma limitação inerente ao experimento.

A população foi composta por estudantes de pós-graduação lato-sensu em cursos relacionados à área de administração e contabilidade. Com base nisso os estudantes, formadores de opinião e já atuando no mercado profissional, forneceram suas contribuições no âmbito exigido na pesquisa. Foi selecionada uma amostra não probabilística de Instituições de Ensino Superior (IES) no Estado da Bahia para contato e estudo da viabilidade da realização da coleta de dados nas respectivas dependências de acordo com o cronograma desta pesquisa.

O total de participantes da amostra de 72 estudantes de pós-graduação para coleta e análise de dados sendo 36 para formar o grupo de controle e 36 para formar o grupo experimental. Por tratar-se de uma amostra independente os estudantes foram distribuídos aleatoriamente entre os grupos. A segunda fase de um experimento é a de especificar o nível de tratamento, sendo no mínimo de dois, um grupo de controle e um grupo experimental. Utilizou-se número de coletas superior ao mínimo estabelecido para inferências estatísticas de amostras com distribuição normal, que é de 30 unidades (HAIR Jr et al, 2010), já considerando a eliminação dos questionários com falhas no preenchimento que invalidaram alguns instrumentos para análise.

A coleta de dados ocorreu por meio do instrumento questionário aplicado aos estudantes em sala de aula no dia e horário da realização do curso. Mantendo a característica da pesquisa experimental, em cada sala de aula foram distribuídos os dois tipos de

questionários, o de controle e o experimental. Desta forma, os grupos foram escolhidos aleatoriamente contribuindo para a melhoria da qualidade da coleta dos dados, pois não houve tratamento específico (além dos já citados para composição da amostra) para distribuição de alunos entre os grupos. A aleatorização é importante porque elimina a maioria das demais variáveis, o que nos permite ter certeza de que qualquer alteração nas variáveis dependentes é devido à manipulação da variável independente (FIELD, 2009). Por fim, por tratar-se de amostra independente (quem for do grupo de controle não respondeu num segundo momento o questionário do grupo experimental e vice-versa), então se buscou manter a igualdade na quantidade de participantes entre os grupos na amostra total respeitando a distribuição aleatória.

Três situações hipotéticas com base em situações reais foram criadas a partir de um contexto operacional onde o participante assumiu a função de gerente de unidade (agente) cujo detém responsabilidade por recursos da empresa fictícia. O contexto operacional situou o participante num período de preparação do orçamento para o exercício seguinte. Foi demandado do participante que tomasse decisões sobre as propostas orçamentárias iniciais a serem submetidas para o diretor (principal). As decisões poderiam refletir a criação da folga ou não. A folga orçamentária é uma subestimação intencional de capacidades produtivas e superestimação de gastos em um orçamento (DUNK e PERERA, 1997; LIBBY, 2003; ANTHONY E GOVINDARAJAN, 2006). Com base nisso, foram criadas três situações para que o respondente contribua com a pesquisa.

O mesmo dispôs de informações reais sobre cada uma das três situações hipotéticas:

Item do Questionário	Hipóteses para a folga	Plataforma Teórica
Capacidade de produção real (CPr)	Subestimação intencional de capacidades produtivas.	DUNK e PERERA, (1997); LIBBY, (2003); ANTHONY e GOVINDARAJAN (2006). DAVIS, DEZOORT, e KOOP, (2006); JUNQUEIRA, OYADOMARI e MORAES, (2010)
Gastos produtivos reais (GPr)	Superestimação de gastos	
Gastos administrativos reais (GAR)	Superestimação de gastos	

Quadro 01 – Formalização de questões do instrumento de pesquisa.

Fonte: Elaboração própria

O contexto operacional envolverá informações de:

Item	Contexto Utilizado – Variáveis controladas	Plataforma Teórica
1	Processo de avaliação de desempenho é baseado no orçamento.	ONSI, (1973); LUKKA, (1988); FISCHER <i>et al</i> , (2002)
2	Os valores informados poderiam tornar-se as metas para o ano seguinte;	LUKKA, (1988); LIBBY, (2003); DECHOW e SHAKESPEARE, (2009); e LUNKES, (2008)
3	O gerente assumiu o compromisso de atender as metas estabelecidas (contrato);	(KLEIN, 1985)
4	Necessidade de informar dados para compor o orçamento da unidade;	(SHIELDS e SHIELDS, 1998; FREZATTI <i>et al</i> , 2008)
5	O orçamento em questão é participativo.	(ANTLE e EPPEN, 1985; KREN, 2003; SHIELDS e SHIELDS, 1998; FREZATTI <i>et al</i> , 2008)
6	As decisões foram ser tomadas exclusivamente com base nos dados citados; e	Não se aplica.
7	As informações reais sobre capacidade de produção, gastos produtivos e gastos administrativos não são de conhecimento do diretor (assimetria da informação), apenas para o grupo de controle.	(AKERLOF, 1970; RAMASWAMI, SRINIVASAN e GORTON, 1997; KIMANI e RAO, 2000; SANTOS <i>et al</i> ,

Quadro 02 - Contexto utilizado para elaboração do questionário
Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere ao item 7 do Quadro 05, houve alteração no contexto utilizado em função da manipulação da variável independente assimetria da informação. A assimetria foi eliminada da relação gerente de unidade e diretor no grupo experimental e foram demandadas as mesmas decisões. 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). Com isso, o texto do item 7 foi alterado para esclarecer ao participante que é de total conhecimento do diretor quaisquer informações presentes na unidade sob sua responsabilidade. Diferente do grupo de controle onde o diretor somente conhecia o que fosse informado pelo gerente.

As decisões tomadas pelo participante foram informadas no questionário correspondente à sua solicitação de recursos para produção no ano seguinte, por conseguinte, assumindo o compromisso (contrato) de cumprir tais metas visando os ganhos de compensação propostos.

A variável foi mensurada pela diferença entre as informações reais disponíveis apenas para os participantes (agentes) e as informadas pelo participante ao diretor (principal). Desta forma, entende-se que foi possível a criação da hipótese estatística 1 referente ao objetivo 1, para análise dos dados. Porém, foi necessário segregá-la nas três situações hipotéticas criadas, sejam elas capacidade de produção real, gastos produtivos reais e gastos administrativos reais.

4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados compõe a parte final do experimento (COOPER e SCHINDLER, 2003), no qual ocorre a compilação e tabulação dos dados dos questionários em software específico, 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. A partir daí alguns procedimentos são realizados para identificação da melhor metodologia estatística de análise dos dados.

Para comparação das médias de cada grupo 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 que os grupos são independentes e os dados sejam pareados. (VIEIRA, 2006). Grupos independentes são aqueles em que, no caso de uma pesquisa experimental como esta, os participantes do grupo de controle não serão misturados com os participantes do grupo experimental em nenhum momento da pesquisa. Este método foi adotado por eliminar a possibilidade do conhecimento prévio do questionário em momentos anteriores vierem a enviar as respostas num segundo momento. O teste t independente é usado em situações nas quais existem duas condições experimentais e participantes diferentes em cada uma (FIELD, 2009). Por isso, com o intuito de apoiar a análise dos dados o teste t foi escolhido como ferramental estatístico principal. Os pré-requisitos mínimos foram devidamente analisados para que o teste t pudesse ser executado perfeitamente.

A metodologia da pesquisa está pautada numa pesquisa experimental com amostras independentes nas quais ocorreu a manipulação da variável independente assimetria da informação e verificou-se o que ocorreu na variável dependente folga orçamentária. Com base nisso, foi necessário comparar os resultados para que fosse possível realizar as inferências causais entre as variáveis. O teste t é uma poderosa ferramenta de pesquisa, pois vai além da mera observação de variáveis e da procura por relacionamento (como na correlação e regressão) (FIELD, 2009). O teste t, viabiliza a comparação das médias entre as amostras e

permite que as inferências causais entre as variáveis sejam confirmadas ou refutadas. Os resultados das análises de dados encontram-se na Tabela 1.

Tabela 1 – Resultados do comparativo de médias – Teste *t*.

One-Sample Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error M	Sig.
CPr Orçado Controle	36	93750,00	5525,913	920,985	,000
CPr Orçado Experimental	36	96527,78	5045,429	840,905	,000
GPr Orçado Controle	36	290277,78	9098,229	1516,372	,000
GPr Orçado Experimental	36	285833,33	9219,544	1536,591	,000
GAr Orçado Controle	36	46180,56	4370,604	728,434	,000
GAr Orçado Experimental	36	42777,78	3315,428	552,571	,000

Fonte: Dados da pesquisa – *software SPSS v.15*

Para o CPr controle, onde a assimetria estava presente, os respondentes afirmaram média 93.750L, inferior da capacidade disponível que neste caso foi representada pelo valor 100.000L. Já para o CPr experimental, onde a assimetria havia sido eliminada, a média subiu para 96.527,78L, demonstrando que a eliminação da assimetria reduziu a folga de 6.250L no grupo de controle para 3.472,22L. Para o GPr controle, também com presença da assimetria, a média ficou em R\$290.277,78, superior aos reais previstos mas que não estavam no orçamento de R\$280.000. No caso do GPr experimental, também sem a assimetria, a média reduziu para R\$285.833,33, ou seja, uma diferença de R\$4.444,45 à menor, representando a redução da folga no orçamento. Para o GAr controle, também com presença da assimetria, a média ficou em R\$46.180,56, superior aos reais previstos mas que não estavam no orçamento de R\$40.000. No caso do GAr experimental, também sem a assimetria, a média reduziu para R\$42.777,78, ou seja, uma diferença de R\$3.402,78 à menor, representando a redução da folga no orçamento. Com base nos dados gerados pelo sistema do comparativo de médias das respostas coletas no questionário, pode-se obter os seguintes resultados em relação às hipóteses.

Hipótese	Resultado
CPr – H1A: $\mu_{Orç} < \mu_{Real} = 0$	Confirmada
GPr – H2B: $\mu_{Orç} > \mu_{Real} = 0$	Confirmada
GAr – H3C: $\mu_{Orç} > \mu_{Real} = 0$	Confirmada

Quadro 3 – Resultados das hipóteses

Fonte: Dados da pesquisa

As confirmações das hipóteses de pesquisa mostram que de fato na presença da assimetria os gerentes irão subestimar capacidade de produção (H1A), superestimar gastos produtivos, (H2B) e superestimar gastos administrativos (H3C). Além disso, com a redução da assimetria no grupo experimental, conforme Tabela 1 observa-se que houve redução da folga orçamentária de modo significativo, porém sem a eliminação total da mesma. Isso reforça os estudos de Hopwood (1972) onde afirma que a folga deve ser estudada por várias áreas da ciência além da contabilidade. Entretanto, o trabalho cumpre com o objetivo da pesquisa que foi de mostrar que com a presença da assimetria da informação haverá maior folga orçamentária e assim maior benefício para os gerentes. A redução da folga ocasionada pela redução da assimetria da informação correlaciona as variáveis de forma direta e mostrando que o profissional da produção deve estar atento em reduzir a assimetria da informação no orçamento da empresa para então reduzir a folga no fluxo interno de informações para os usuários.

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. Esta diferença de informações, assimetria, revela-se como um fator relevante para a folga, pois impede que os superiores identifiquem e conheçam as reais perdas com a manipulação de informações, em especial na folga orçamentária.

A partir da construção deste quadro assimétrico da informação em uma empresa é que a folga encontra espaço para ser utilizada. Na ausência da informação clara e pública o gerente de unidade superestima gastos previstos em orçamento e subestima a capacidade produtiva prevista no orçamento (JUNQUEIRA, OYADOMARI e MORAES, 2010). Apesar da informação orçamentária estar enviesada, o gerente de unidade utiliza este mecanismo apoiado na assimetria da informação, visto que o diretor executivo não é conhecedor das informações reais que são de domínio próprio. Com isso, o orçamento apresenta a margem (folga) para atendimento das metas e para o cumprimento do orçado demandando menor esforço para tal, satisfazendo assim os próprios interesses (LIBBY, 2003).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa tem como objetivo mostrar que os gerentes se beneficiam da assimetria da informação quando houver remuneração por metas baseadas no orçamento participativo por meio da criação de folga orçamentária. Para dar conta desse objetivo foi desenvolvida uma pesquisa experimental. Especificamente é mostrar que os gerentes se beneficiam da assimetria da informação quando houver remuneração por metas baseadas no orçamento participativo para criar folga orçamentária; e mostrar que a assimetria da informação explica a criação da folga, pois quando houver a redução da assimetria da informação também haverá redução da folga no orçamento.

Com todas as hipóteses confirmadas mostra-se que os objetivos 1 e 2 foram atingidos. A comparação dos resultados mostra que no grupo em que houve a informação plena as informações transmitidas pelo agente foram mais próximas da realidade mesmo que seja desfavorável, demonstrando relação significativa entre a ausência da assimetria da informação e o uso desta para maximização de benefícios próprios pelo agente.

Portanto, estes resultados mostram que o profissional da engenharia da produção está inserido num ambiente em que a assimetria da informação pode proporcionar folgas orçamentárias e assim prejudicar a qualidade das informações prestadas no orçamento. A razão disso está no conflito de interesses previstos pela teoria da agência entre diretores e gerentes, onde cada um buscará maximizar seu interesse próprio. O profissional da engenharia da produção atuando neste meio deve então utilizar dos seus conhecimentos para com auxílio da contabilidade, administração e demais ciências, reduzir a assimetria da informação em todos os processos, no caso deste estudo, no orçamento empresarial, pois os resultados mostram que com isso será possível reduzir as folgas e reduzir a incerteza dos dados presentes no orçamento.

Além disso, todo o processo produtivo de uma empresa pode estar comprometido se em seu orçamento houverem informações com folgas que atendam apenas os interesses de uma das partes, no caso deste estudo, dos gerentes. Como a qualidade da informação utilizada por todos os usuários internos da empresa é fundamental para o sucesso a folga orçamentária nos moldes propostos por este estudo deve ser eliminada. Para tanto, o engenheiro de produção deve contar com o profissional contábil que tem papel de auxiliar no contexto do fornecimento das informações presentes no orçamento, provendo e viabilizando os

engenheiros de produção do apoio necessário para tomada de decisões apoiado em informações que reflitam a real situação da empresa no momento.

Como sugestões de novas pesquisas pode-se 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, e por fim investigar se a política de investigação das variações orçamentárias (ex-post) pode resultar em menor reserva, visto que sendo rígida 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**, p. 488-500, v.84, 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 – USP – São Paulo**. Vol.20, n.51, p.6-27, setembro/dezembro – 2009.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências – 2ª edição**. São Paulo : Atlas, 2006.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. Tradução: Adalberto Ferreira das Neves – 2 reimpressão – São Paulo : Atlas, 2006.

ANTLE, R.; EPPEN, G.D. Capital rationing and organizational slack in capital budgeting. **Management Science**. 1985. PP 163-174.

ATKINSON *et al.* **Contabilidade Gerencial**. Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan e S. Mark Young. Tradução: André Olímpio M.DuChenoy Castro. Revisão Técnica: Rubens Famá. São Paulo : Atlas, 2000.

ATKINSON, Anthony; KAPLAN, Robert S. **Advanced Management Accounting**. 3ª edition. USA. New Jersey. Prentice Hall, 1998.

BACKER, Norton, JACOBSEN, Lyle. **Custos: um enfoque administrativo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BERLE, A.; MEANS, G. **The modern corporation and private property**. New York: MacMillan, 1932.

CAMMANN, C. Effects of the use of control systems. **Accounting, Organizations and Society**, Vol 1, n. 4, 1976. PP 301-313.

CARDOSO, Ricardo L.; MÁRIO, Pouri 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. Department of accounting. The Hong Kong University of Science and Tecnology. Hong Kong. **Humans Relations**, Vol.48, n.06, 1995, PP 609-624.

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** 18 (2007) 312–342

CHOW, C.W.; COOPER, J.C.; HADDAD, K. The effects of pay schemes and rachets on budgetary slack and performance: a multiperiod experiment. **Accounting, Organizations and Society**, vol 16, n. 1, 1991, PP 47-60.

_____, ____; _____,____; WALLER, W. Participative Budgeting: effects of a truth-inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance. **The accounting Review**, 1988. PP 111-122.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª edição – 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**, vol.15, p.3-49, 2003.

CORDEIRO FILHO, José Bernardo. **Orçamento como ferramenta de gestão: do orçamento tradicional ao Advanced Budgeting**. Art. Apresentado no Congresso de Custo da USP, São Paulo – SP, 2007.

COZBY, Paul C. **Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento**. Tradução de Paula Inez Cunha Gomide, Emma Otta. São Paulo : Atlas, 2009.

CYERT, R.M.; MARCH, J.G. **A behavioral theory of the firm**. Prentice-hall. Englewood Cliffs, 1963.

DAVILA, Tony; WOUTERS, Marc. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. **Accounting Organizations and Society**. V. 30, Issue 7-8, **October-November 2005**, p. 587-608

DAVIS, S.; DeZOORT, F.T.; KOOP, L.S. The effect of obidience 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 no. 1 (January 2009) p. 99-132.

DENISON, Christine A. Real options and escalation of commitment: a behavioral analysis of capital investment decisions. **The Accounting Review**, v. 84 no. 1 (January 2009) p. 133-55.

DUNK, Alan S. The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. **The Accounting Review**, Vol. 68. N.2. 1993. PP 400-410.

_____, _____; PERERA, Hector. The incidence of budgetary slack: a Field study exploration. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**. Vol. 10, n. 5, 1997, PP.649-664.

FARIA *et al.* **A assimetria da informação na elaboração do orçamento: uma análise da produção científica nos periódicos internacionais entre 2005 e 2009.** Juliano Almeida de Faria, Sonia M.da S. Gomes, José M. Dias Filho e Vandenor A. Silva. Artigo publicado no IV Anpcont. Anais. Natal – RN. Junho de 2010.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS.** 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FISHER, Joseph G.; MAINES, Laureen A.; PEFFER, 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**, Vol. 77 n.4, (Out/2002) 847-865.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FREZATTI *et al.* **Críticas ao Orçamento: Problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise?** Fábio Frezatti, Tânia Relvas, Emanuel R. Junqueira e Artur Roberto do Nascimento. XXXII Encontro da Anpad. Rio de Janeiro – RJ. 6 a 10 de setembro de 2008.

GARRINSON, R.; NOREEN, E. **Managerial Accounting.** 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, 2006.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle.** 1ª ed. 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 de Antonio Zoratto Sanvicente – 1ª edição 1999 – 6ª reimpressão. São Paulo : Atlas, 2007.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária.** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HOPE, J. e FRASER, R. **Beyond Budgeting.** Boston: Harvard B.S. Press, 2003.

HOPWOOD, A.G. An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. **Journal of Accounting Research**. 1972. Pp 156 – 182.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

HORVÁTH & PARTNERS (Org). **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**. October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360.

JONES, Reginald L; TRENTIN, H. George. **Orçamento: a chave do planejamento e controle**. 1ª. Ed. 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**. 10º Congresso USP de Controladoria. São Paulo – SP, 26 e 27 de junho de 2010.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. Tradução de 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, Issue 3, September 2006, p. 257-270

KIRMANI, Amna; RAO, Akshay. No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signalling Unobservable Product Quality. **Journal of Marketing**. Vol. 64, 2000. P.66-79.

KLANN, Roberto C. *et al.* **Influência do risco moral e da accountability nas tomadas de decisões**. Roberto C. Klann, Ely do C.O.Gomes, Marcos A.Greuel e Francisco A.Bezerra. Artigo publicado no II Anpcont, São Paulo – SP. Junho de 2009.

KLEIN, Benjamin. Contracting costs and residual profits: the separation of ownership and control. **Journal of Law & economics**, v. 26, 1985.

KREN, Leslie. **The role of accounting information in organizational control: The state of the art**. Advances in Management Accounting. Elsevier Science, 2003.

LEITE *et al*; Orçamento Empresarial: Levantamento da produção científica no período de 1995 à 2006. Rita Maria Leite, Helena de F.N.Silva, Ana Paula M.S.Cherobim e Leilah S.Bufrem. **Revista de Contabilidade e Finanças – USP**, São Paulo. Vol.19, n. 47, 2008. Pp 56-72.

LIBBY, Theresa. The Effect of Fairness in Contracting on the Creation of Budgetary Slack. **Advances in Accounting Behavioral Research**, Volume 6, 2003. 145-169.

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

LOPES, Alexsandro Broedel. MARTINS, Eliseu. **Teoria da Contabilidade: Uma Nova Abordagem.** 2ª reimpressão.- 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.** N.October, 1968. PP 304-315.

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

LUKKA, K. Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. **Accounting Organization an Society.** Vol.13, n. 03, 1988. PP 281-301.

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

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, Issue 5, July 2005, p. 435-456.

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

MARTINEZ, Antonio Lopo. **Agency Theory na Pesquisa Contábil.** Enanpad. Foz do Iguaçu – PR. Setembro de 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,** Vol 10. N.02. 1985. Pp 201-210.

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

MOURA, Geovanne D.de; DALLABONA, Lara F.; LAVARDA, Carlos E.F.; **Estudo Bibliométrico sobre Orçamento nos Congressos Brasileiros de 2005 a 2009.** Artigo publicado no IV Anpcont. Anais. Natal – RN. Junho de 2010.

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

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

NOURI, H.; PARKER, R.J. The effect of organizational commitment on the relation between budgetary participation and budgetary slack. **Behavioral Research in Accounting**. V. 8, 1996, PP 74-90.

ONSI, M. Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. **The Accounting Review**. July, 1973. PP 535-548.

PENNO, Mark. Asymmetry of Pré-Decision Information and Managerial Accounting. **Journal of Accounting Research**. Vol.22, n.01, 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**. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo – SP, 2008.

RAJAN, M. V., *et al.* Optimal Information Asymmetry. **The Accounting Review**, v. 81 no. 3. Maio de 2006. pp. 677-712.

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**. Volume XVIII, number 3, Summer 1997, p.p. 29-50.

RANKIN, Frederick. W.; SCHUARTZ, Steven T.; YOUNG, Richard A.; The Effect of Honesty and Superior Authority on Budget Proposals. **The Accounting Review**, v. 83 no. 4 (July 2008) p. 1083-99.

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**. N. May, 1968, PP. 50-62.

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

STIGLITZ, Joseph E.. The Contributions of the Economics of information to Twentieth Century Economics. **Quarterly Journal of Economic**, v. 463, 2000. P.1441-79.

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**. Bernard C. Y. Tan, H. Jeff Smith, Mark Keil, Ramiro Montealegre. IEEE transactions on engineering management, vol. 50, no. 1, February 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**. Artigo apresentado no 9º congresso de contabilidade e controladoria, USP : São Paulo, 2009.

VENTURINI, Jonas C. *et al.* **Assimetria de Informação em Redes de Empresas Horizontais: Um Estudo das Diferentes Percepções de seus Atores.** Jonas C. Venturini, Breno A.D.Pereira, Nalu F.Corrêa, Francine de B.Nagel. XXXII Encontro da Anpad. Rio de Janeiro/RJ – Setembro de 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.**1988. PP 87-98.

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

WATTS, Ross L., ZIMMERMAN, Jerold L. **Positive Accounting Theory.** New Jersey: Englewood Cliffee, 1986.

WELSCH, Glen A. **Orçamento Empresarial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

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

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