

A PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO, O NÍVEL DE ASSIMETRIA INFORMACIONAL, E A FOLGA ORÇAMENTÁRIA: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE GESTORES DE UMA MULTINACIONAL FARMACÊUTICA.

MARIANA RIBEIRO PEREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
marianalp18@gmail.com

CAROLINA MOREIRA PEREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
carolmope@gmail.com

MARLON MENDES SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
marlon.kmendes@hotmail.com

Introdução

Estudos relacionados à teoria da agência revelam a presença da assimetria da informação no processo orçamentário, visto que o agente possui informações privilegiadas que podem ser manipuladas. Em meio a este ambiente, os subordinados estariam inclinados a gerar folgas orçamentárias intencionais, visando a maximização de seu próprio bem-estar, as quais não seriam facilmente percebidas por seus superiores, os quais dispõem de um nível relativamente inferior de informações (Faria, 2012, p. 32).

Problema de Pesquisa e Objetivo

A questão que esses estudos se propõem a analisar é: A participação de gestores no processo orçamentário e a assimetria informacional resultam em um maior nível de folgas orçamentárias?

Desta forma, o objetivo geral do trabalho é verificar se gestores subordinados acreditam que sua participação no processo orçamentário, dado o nível de assimetria informacional existente, resulta em um maior nível de folgas orçamentárias.

Fundamentação Teórica

Na elaboração do orçamento empresarial, algumas variáveis tais como: a folga orçamentária, a assimetria de informação, participação orçamentária, risco na participação orçamentária, aversão à perda, ambigüidade da informação, podem exercer influência direta sobre as decisões dos agentes (subordinados) (Lavarda & Fank, 2014, p. 82). A folga orçamentária trata-se da diferença entre a previsão elaborada pelo subordinado e a proposta de orçamento efetivamente comunicada (Lukka, 1988, p. 282).

Metodologia

Os dados foram coletados por meio de entrevistas e de questionário com escala do tipo Likert. Para atingir ao objetivo proposto foi feita uma análise de conteúdo das entrevistas e uma análise de frequência das respostas dos questionários, bem como a análise do grau de criação de folgas orçamentárias por meio de um índice de criação de folga orçamentária (ICFO). O estudo teve como amostra seis executivos de uma multinacional do ramo farmacêutico.

Análise dos Resultados

Realizando-se uma análise global da assimetria informacional na organização, é importante destacar que, considerando as respostas de todos os executivos aos questionamentos, a grande maioria considerou que o superior possui menores informações, o que evidencia a existência de assimetria de informação.

Analisando o grau de folga orçamentária, é possível perceber que as gerências pertencentes à diretoria financeira e a diretoria de projetos atingiram os maiores graus de folga orçamentária.

Conclusão

Os achados da pesquisa indicam que, de acordo com a percepção dos executivos, em um ambiente com participação orçamentária de setores e gerentes, em que estes consideram suas contribuições muito importantes para o processo orçamentário, associado à existência de assimetria informacional, percebe-se a tendência de criação de folga orçamentária em níveis proporcionais à diferença de informações detida pelo subordinado em relação ao superior.

Referências Bibliográficas

- Faria, J. A. D.(2013). A folga orçamentária sob a perspectiva da assimetria da informação para usuários internos. *Revista de Administração e Contabilidade da FAT*, v. 4, n. 3, p. 31-51.
- Lavarda, C. E. F., & Fank, O. L. (2014). Relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e do risco na criação da folga orçamentária. *Contextus*.
- Lukka, K.(1988). Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 281-30.

A PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO, O NÍVEL DE ASSIMETRIA INFORMACIONAL, E A FOLGA ORÇAMENTÁRIA: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE GESTORES DE UMA MULTINACIONAL FARMACÊUTICA.

1 INTRODUÇÃO

O papel fundamental do orçamento no planejamento e controle das organizações vem sendo há muito discutido no ambiente de pesquisas em contabilidade gerencial. Neste contexto, Leite *et al.* (2008, p. 57) afirmam que “o planejamento é a chave da gestão empresarial para as pequenas empresas, grandes corporações, agências governamentais, organizações sem fins lucrativos ou simplesmente para a vida pessoal dos indivíduos.” Por sua vez, Frezatti, Beck e Silva (2013, p. 336) assumem que o desenvolvimento das operações, monitoramento do desempenho e, inclusive, a definição da remuneração de executivos, dependem claramente da existência de uma estrutura de planejamento e controle formalizado, a qual se incorpora na figura do orçamento.

O orçamento pode ser considerado como um elo entre o planejamento e o controle, o qual pode ser interpretado como um processo sistematizado de elaboração de informações que atribui aos gestores o pensamento acerca do futuro, através da formalização de suas responsabilidades (Horngren, Sundem & Stratton, 2004, p. 230; Leite *et al.*, 2008, p. 57). Neste sentido, o orçamento empresarial é o instrumento que contempla formalmente as metas e objetivos, funcionando como meio para comunicar de onde e para onde a empresa está caminhando (Lukka, 1988, p. 290).

Em relação ao processo de elaboração do orçamento, admite-se a potencial existência de conflitos de interesses entre superiores e subordinados. Estes conflitos podem surgir em função da existência de assimetria informacional entre superiores e subordinados no ambiente organizacional. Em meio a este ambiente, os subordinados estariam inclinados a gerar folgas orçamentárias intencionais, visando a maximização de seu próprio bem-estar, as quais não seriam facilmente percebidas por seus superiores, os quais dispõem de um nível relativamente inferior de informações acerca das operações desenvolvidas na organização (Faria, 2012, p. 32).

A folga orçamentária trata-se da diferença entre a previsão elaborada pelo subordinado, concebida através de uma estimativa fiel e razoável da realidade das operações da organização, e a proposta de orçamento efetivamente comunicada (Lukka, 1988, p. 282). Em outras palavras, a folga orçamentária representa o excesso de capacidade ou de recursos para desempenhar uma atividade (Reis Júnior, 2010, p. 23). A folga orçamentária também reflete um desvio da eficiência máxima da organização em função da existência de assimetria de informação, uma vez que, caso os superiores possuíssem todas as informações disponíveis e sem custo, estes poderiam definir o orçamento, fornecendo aos subordinados os recursos suficientes para realização de suas atividades (Davila & Wouters, 2005, p. 590).

Esta problemática é concebida por Jensen e Meckling (1976, p.1) na medida em que estes elucidam pontos relativos à Teoria da Agência. Os autores destacam que, sob esta perspectiva teórica, uma pessoa (principal) emprega, sob a forma de um contrato, outra pessoa (agente), a qual seria responsável por executar um determinado serviço em seu nome, implicando na delegação de algum poder de decisão a este agente. Martinez (1998, p. 3) ainda salienta a existência da “possibilidade desse agente assumir um comportamento oportunista no tocante às suas ações (ou omissões), visando aumentar sua satisfação pessoal.” Desse modo, os contratos no âmbito da Teoria da Agência são permeados por problemas como assimetria informacional, racionalidade limitada, comportamento oportunista, risco moral e seleção adversa (Gonzaga, 2014, p. 26). O risco moral trata das ações ocultas, quando o principal não consegue controlar todas as ações do agente, e suas ações têm diferentes valores

para o agente quando comparado ao principal. A seleção adversa existe quando a informação não é igualmente distribuída entre o principal e o agente, surgindo assim o problema da informação oculta (Martinez, 1998, p. 5).

Na elaboração do orçamento empresarial, algumas variáveis tais como: a folga orçamentária, a assimetria de informação, participação orçamentária, risco na participação orçamentária, aversão à perda, ambigüidade da informação, podem exercer influência direta sobre as decisões dos agentes (subordinados) (Lavarda & Fank, 2014, p. 82). Milani (1975, p. 275), aponta que se os gerentes subordinados fossem autorizados a participar da atividade de criação do orçamento, estes poderiam dar maiores informações sobre as atividades da organização. Além disso, o autor concorda com a visão de que a participação no orçamento é uma variável com forte efeito sobre as medidas de motivação.

Por outro lado, Beuren e Wienhage (2013, p.57) concluíram que a participação destes subordinados no processo de elaboração do orçamento não reduz a propensão dos gestores para criação de folgas no processo de elaboração do orçamento, mesmo para o caso onde a remuneração destes gestores não se baseia nos resultados. Os autores ainda destacam que os motivos para a criação de folga orçamentária decorrem pura e basicamente do interesse dos gestores em apresentar desempenho superior em relação ao previsto no orçamento.

Neste contexto contraditório, o estudo da relação entre a participação de subordinados no processo orçamentário e a existência de folgas orçamentárias, em meio a ambientes com assimetria informacional, constitui um campo aberto para novas pesquisas. Desta forma, a questão que esses estudo se propõe a analisar é: **A participação de gestores no processo orçamentário e a assimetria informacional resultam em um maior nível de folgas orçamentárias?**

Desta forma, o objetivo geral do trabalho é verificar se gestores subordinados acreditam que sua participação no processo orçamentário, dado o nível de assimetria informacional existente, resulta em um maior nível de folgas orçamentárias.

A relevância da pesquisa decorre da importância da identificação da opinião de gestores acerca do orçamento participativo, assimetria de informação e a folga orçamentária. O estudo pode auxiliar as organizações a aperfeiçoar o seu processo de planejamento e de controle do orçamento, levando em conta a importância desse instrumento dentro das organizações para o processo de tomada de decisões alinhadas com o planejamento estratégico. O orçamento, uma vez elaborado de forma inadequada, pode influenciar o desempenho da empresa, resultando na aplicação não eficiente de recursos, podendo, inclusive, culminar em perdas de oportunidades e competitividade (Fank & Lavarda, 2014, p. 82). Além disso, as empresas poderão analisar e, se pertinente, mudar o nível de participação dos gestores na constituição do orçamento e o grau de utilização do instrumento.

Após esta breve contextualização do assunto, o artigo está estruturado em quatro seções. Em seguida apresenta-se o referencial teórico, logo após é feita a exposição da metodologia utilizada, seguida da análise e discussão dos resultados e por fim, das considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Teoria da Agência

Na visão de Lopes (2004, p. 173), a empresa é vista como um conjunto de contratos entre os diversos participantes. Jensen e Meckling (2008, p.8), defendem que uma relação de agência pode ser entendida como um contrato sob o qual uma ou mais pessoas, denominadas de principal(is), emprega uma outra pessoa, o agente, para executar um serviço que implique na delegação de algum poder de decisão ao mesmo. Para Martinez (1998, p.2), o principal é o acionista ou o proprietário dos recursos econômicos, já no papel de agente encontra-se o

gerente, quem administra o negócio para os proprietários da empresa, ou seja, para o principal.

Em um contexto em que ambas as partes da relação forem maximizadoras de utilidade, há boas razões para acreditar que o agente nem sempre agirá de acordo com os interesses do principal (Jensen & Meckling, 1976, p.89). A dicotomia de interesses aparece porque gerentes e proprietários, no pressuposto da teoria do comportamento racional dos agentes econômicos, procuram maximizar suas satisfações. Embora os gerentes, em princípio, trabalhem para os proprietários, eles criam suas motivações pessoais, seus objetivos de maximização de satisfação que nem sempre estão alinhados com os dos proprietários. (Iudícibus, Martins & Carvalho, 2005, p.11). Para Lopes e Martins (2007, p.35), os interesses dos acionistas são muito diferentes dos interesses dos administradores da empresa e das outras classes de participantes, sendo que cada grupo de interessados na empresa possui uma classe distinta de aspirações.

Quando os agentes ligados à empresa possuem interesses contrastantes e ao colocar seus interesses pessoais em primeiro lugar acabam por prejudicar o andamento da organização, surgindo assim o conflito de agência (Lopes, 2004, p. 171). O principal pode limitar as divergências referentes aos seus interesses por meio da aplicação de incentivos adequados para o agente e incorrendo em custos de monitoramento visando a limitar as atividades irregulares do agente (Jensen e Meckling, 1976, p.89).

De acordo com Frezatti *et al.* (2009) a teoria da agência abrange questões como: a) custos de agência: gastos que o principal tem para monitorar as atividades do agente; b) conflitos de agenciamento, c) assimetria informacional e d) risco moral. Iudícibus (2006) enfatiza que a teoria de agência tem como problema mais importante a assimetria informacional, ou seja, existe uma diferença no nível informacional de pelo menos dois agentes ou entre proprietário e agente, pois um não consegue ter acesso ao modelo informacional do outro.

É importante destacar que a Teoria da Agência tem permitido tanto aos pesquisadores como aos principais e aos agentes um melhor entendimento da relação contratual existente entre ambos, bem como os conflitos e eventuais custos daí decorrentes. Dessa forma, estudos que abrangem essa temática são relevantes para a academia e, conseqüentemente, para as organizações como um todo (Godoy & Marcon, 2006, p. 170). Rocha *et al.* (2012, p.337) em um estudo bibliométrico sobre pesquisa com a temática envolvendo a teoria da agência constataram que: (i) o tema está sendo mais pesquisado no contexto internacional; (ii) o assunto mais abordado tanto em âmbito nacional como internacional é a Assimetria da Informação; (iii) o aspecto mais abordado tanto nos estudos nacionais como nos internacionais é o organizacional e privado (Rocha, *et al.* 2012, p. 337).

Ressalta-se que a contabilidade é utilizada para diversas finalidades e pode atuar tanto como instrumento de avaliação dos agentes, como também na redução da assimetria, por meio de seus relatórios, com informações societárias e gerenciais. Assim, a contabilidade possui um papel fundamental frente aos diversos compromissos com a organização e seu ambiente, também como resguardo aos interesses do principal e à continuidade da empresa (Fernandes & Machado, 2011, p.01 e p.02).

2.1.1 Assimetria Informacional

Segundo Williamson (1985, p.38), a assimetria informacional remete a um processo de desarmonia entre a quantidade e qualidade de informações divulgadas pelos agentes econômicos que realizam determinada transação. A assimetria informacional pode estar presente no processo orçamentário, em função do planejamento, execução e controle dos objetivos da organização estarem sujeitos à ação dos gerentes, e estes poderão ter informações

diferenciadas acerca de sua área de responsabilidade, principalmente quando os superiores impõem metas sem a participação de todos os envolvidos (Lavarda & Almeida, 2013, p.1).

Em ambientes permeados por assimetria informacional, segundo a literatura, o nível de participação dos subordinados na elaboração do orçamento pode ser proporcional à ocorrência de folgas orçamentárias (Dunk & Perera, 1997, p.649). No mesmo sentido, Frezatti *et al.* (2013, p.202), afirmam que na medida em que o subordinado, no contexto da existência de assimetria de informação, possuindo maiores informações que seu superior, e sabendo da inexistência de diálogo na determinação de suas metas, buscará obter folgas nas fases de elaboração do orçamento, antecipando-se aos cortes, e de avaliação de desempenho, uma vez que a “folga” poderá contribuir para que a sua avaliação seja considerada adequada.

Da Silva Zonatto e Lavarda (2013, p. 107) ao realizarem um estudo em um ambiente em que existe orçamento participativo, no qual todos os setores e gestores são envolvidos diretamente no processo de elaboração de suas previsões, com uma metodologia orçamentária amplamente difundida e consolidada, em que o orçamento é utilizado para a definição de objetivos, o estabelecimento de metas (planejamento operacional) e a avaliação de desempenho, evidenciaram que a participação orçamentária pode reduzir os níveis de assimetria informacional, e conseqüentemente, a folga orçamentária.

Em contraponto, Faria (2012, p.44) destacou em seu estudo, que os gerentes, no contexto de remuneração por metas com base no orçamento participativo, se beneficiam da assimetria informacional para criação de folgas orçamentárias, ou seja, quanto maior a participação orçamentária dos gerentes, maior a possibilidade de criação de folgas orçamentárias. O autor ainda acrescenta que, se houver redução da assimetria informacional, também haverá redução de folgas orçamentárias.

Fisher, Frederickson e Peffer (2002, p.27), analisaram o efeito da assimetria informacional no processo de negociação do orçamento, o efeito da assimetria de informação sobre folga orçamentária quando os orçamentos são estabelecidos através de um processo de negociação, e se subordinados consideram que seus superiores instituem um orçamento injusto, resultante de uma negociação falha, estes tenderão a apresentar um desempenho. Neste contexto, Fisher *et al.*(2002, p.27) identificaram que processos orçamentários que incluem a participação de subordinados tendem a apresentar ocorrências das chamadas “folgas” orçamentárias. Todavia, os autores não identificaram diferenças relevantes entre o nível de folgas observado para ambientes com assimetria ou simetria informacional. Além disso, os autores apontam que a não inclusão de subordinados no processo leva à desmotivação em relação ao cumprimento de metas orçamentárias por parte destes indivíduos. Desta forma, os autores acreditam que cabe ao administrador a gestão dos *trade-off* de riscos e benefícios envolvidos no processo orçamentário em função da inclusão de subordinados no mesmo.

2.2. Orçamento empresarial e folga orçamentária

Entre os instrumentos que auxiliam nos processos de tomada de decisão destaca-se o Orçamento, uma vez que pode ser definido como “um instrumento importante de planejamento e controle das atividades da empresa no curto prazo” (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006, p. 461).

O orçamento subordina-se ao planejamento estratégico estabelecido pela organização. Uma vez inserido no âmbito do planejamento, as funções do orçamento e seu grau de importância são definidos pelo discurso ou intenção dos gestores, e principalmente, pela existência de recursos e condições disponibilizados para que esse orçamento seja executado e utilizado para as funções a que foi atribuído (Frezatti, Junqueira e Oyadomari, 2013, p.194).

Segundo Shields e Shields (1998, p.49), o orçamento participativo, representado na literatura como um processo no qual um gerente está envolvido e tem influência na

determinação de seu orçamento, tem sido um dos temas mais pesquisados contabilidade gerencial há mais de 40 anos. Para Milani (1975, p.275) a participação é um conceito usado para definir o grau em que um subordinado é permitido para selecionar seus próprios cursos de ação.

A maioria dos esforços passados de pesquisadores, em estudos na área de orçamento participativo, se concentrava na utilidade do instrumento para auxiliar a gestão a cumprir suas funções de planejamento, coordenação e controle das atividades empresariais. As questões comportamentais em que sistemas de orçamento eram vistos como instrumentos de auxílio à administração, relacionados às consequências comportamentais funcionais ou disfuncionais, não se mostravam como foco (Milani, 1975, p. 275).

Em seu estudo, Faria *et al.* (2012, p.1) objetivaram verificar a institucionalização da folga orçamentária no contexto de remuneração por metas baseadas no orçamento participativo. Os autores identificaram que em organizações que utilizam o orçamento participativo, existem evidências da institucionalização da folga orçamentária, já que, neste contexto, esta é aceita como ferramenta inerente ao orçamento.

Segundo Frezatti (2005, p.26) o orçamento pode influenciar de forma positiva o comportamento dos participantes, quando existir congruência de objetivos, ou seja, quando os objetivos do indivíduo estão alinhados com os objetivos da organização. Por outro lado, o autor destaca que, quando o orçamento é administrado incorretamente, este pode impactar o comportamento dos participantes de forma negativa, gerando reações sob inúmeros aspectos, resultando em um comportamento disfuncional, ou seja, em um comportamento individual conflitante com os objetivos da organização, levantando questões de ética.

Mechant (1985, p.202) investigou como a propensão dos gestores em criar folgas orçamentárias pode ser aumentada ou diminuída em função da maneira a qual o sistema de orçamento é projetado e implementado. Seus achados apontam que permitir que os gestores participem ativamente dos processos orçamentários parece reduzir sua propensão para criar folga. No mesmo sentido, Lavarda e Almeida (2013, p.1) verificaram a relação entre a participação orçamentária e a assimetria informacional. Os autores destacam que empresas incentivam a participação orçamentária como forma de obter maior controle e reduzir a diferença de informação entre superior e subordinado e, conseqüentemente, a folga orçamentária que poderia surgir dessa assimetria.

Buzzi, Santos e Faveri (2012, p.16) também verificaram a relação da folga orçamentária com participação no planejamento e controle do orçamento e assimetria da informação dos gestores. Em contraponto aos estudos citados anteriormente, estes autores encontraram que gestores que podem influenciar o orçamento estabelecido para sua área de responsabilidade, que possuem o poder de opinar, de estabelecerem metas orçamentárias, que são ativamente participantes no processo orçamentário, podem utilizar-se de informações não disponibilizadas por seus superiores (assimetria informacional) para constituírem folgas orçamentárias.

Segundo Lukka (1988, p.298) a participação direta dos subordinados no processo orçamentário possibilita a criação de folgas orçamentárias. Para Dunk (1993, p.406), a relação entre participação e folga depende da ênfase orçamentária e da assimetria de informações.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da Pesquisa

Quanto aos objetivos o presente estudo se classifica como descritivo, segundo Beuren (2008, p.81) descrever significa identificar, comparar e relatar, ou seja, o pesquisador observa os fatos, registra e os analisa, sem interferir. Quanto aos procedimentos, trata-se de um levantamento ou *survey*, que “se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” Gil (1999, p.70). Martins e Theóphilo (2009, p.54)

observam que os levantamentos são adequados nos casos em que o pesquisador deseja responder a questões acerca das relações entre características de pessoas ou grupos. Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa por observar e compreender, a partir da perspectiva dos participantes, o fenômeno em seu ambiente natural, no contexto em que ocorre, valorizando o contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação que esta sendo estudada (Godoy, 1995, p.62).

3.2 Amostra e coleta de dados

A amostra analisada é do tipo não probabilística, constituída por seis gerentes de uma indústria farmacêutica multinacional, situada no interior de Minas Gerais. A empresa atua há 15 anos no mercado, e há 3 anos faz parte de um grupo francês presente em 143 países e, atualmente conta com aproximadamente 450 colaboradores. A organização é subdividida em diretoria industrial, diretoria de projetos, diretoria financeira e diretoria comercial. A escolha desta empresa para investigação justifica-se por suas características mercadológicas, por utilizar em seu controle gerencial o orçamento, e também em função da disponibilidade de suas informações para utilização no decorrer deste trabalho.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas estruturadas e de questionários. Os questionários foram estruturados com perguntas escalonadas, em formato de escala *Likert* de 5 pontos, em que: "Concordo Plenamente " (5 pontos), "Concordo Moderadamente " (4 pontos), "Neutro " (3 pontos), "Discordo Moderadamente" (2 pontos), "Discordo Plenamente" (1 ponto), na qual o gerente, ao responder, escolhe apenas uma opção, conforme o estudo de Dunk (1993, p. 408) que embasou o questionário, para as questões de folga orçamentária.

De acordo com Martins e Lintz (2007, p.53) a entrevista é uma técnica de pesquisa para coleta de dados cujo objetivo básico é o entendimento e compreensão do significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador. Os autores ainda acrescentam que a entrevista é do tipo estruturada quando é orientada por um roteiro de entrevista previamente definido e aplicado à todos os entrevistados. Perguntas com respostas escalonadas são perguntas de múltipla escolha, nas quais as opções são destinadas a captar a intensidade das respostas dos respondentes (McDaniel & Gates, 2004, p. 184).

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram extraídos de referências teóricas que tratam do tema. As perguntas componentes da entrevista estruturada foram adaptadas do trabalho de Milani (1975, p. 277), para avaliar o grau de participação orçamentária, e do estudo de Dunk (1993, p. 408), para avaliar a assimetria informacional. O questionário foi constituído por seis afirmativas adaptadas de Dunk (1993, p. 408), para medir a folga orçamentária.

As perguntas foram dirigidas aos gestores com intuito de obter informações sobre sua participação no processo orçamentário, e tinham como objetivo avaliar: i) a participação dos setores e gerentes no orçamento; ii) a percepção de sua importância na elaboração do orçamento; e iii) a frequência das discussões internas relacionadas ao processo orçamentário.

Para avaliar a existência de assimetria informacional, os executivos responderam à questões que buscavam comparar seu conhecimento, sobre aspectos operacionais de seu departamento, com o conhecimento detido por seus superiores. Neste sentido, estas perguntas remetiam a reflexos como: i) quem possui melhores informações sobre as atividades; ii) capacidade de avaliação de impacto de fatores externos; iii) compreensão do potencial desempenho; iv) familiaridade com o tipo de trabalho; e v) o que se pode, e também o que não se pode, ser alcançado em uma perspectiva razoável. Em relação à folga orçamentária, os gerentes indicaram a extensão de seu acordo com cada afirmação. As afirmativas buscaram medir a percepção destes gestores em relação ao quão factíveis as metas orçamentárias propostas se apresentam.

As entrevistas e as aplicações dos questionários foram realizadas nas instalações da empresa, sendo realizadas de forma individual, durando, em média, 30 minutos cada. Foram entrevistados os seguintes executivos: (i) o gerente de controladoria e a contadora, subordinados à diretoria financeira; (ii) os gerentes de produção, de controle da qualidade e de programação e cultura da produção (PCP), subordinados à diretoria industrial; e (iii) o diretor de projetos. Os respondentes foram escolhidos em função da disponibilidade dos executivos em conceder a entrevista e responder ao questionário e, além disso, em função da sua ligação com o processo de planejamento e execução do orçamento.

3.3 Procedimentos de análise dos dados

Para analisar os dados coletados por meio da entrevista foi realizada uma análise de conteúdo. Segundo Bardin (2009, p. 39) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando à obtenção de mensagens, por procedimento sistemático e objetivo de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das variáveis inferidas destas mensagens. Os dados coletados por meio do questionário foram analisados pela interpretação da escala *Likert*, por meio da análise de frequência e de um índice de criação de folga orçamentária (IFCO).

Esse índice é calculado obtendo-se o somatório dos valores da escala *Likert*, obtidos pelo participante mediante aplicação do questionário, e dividindo-o pelo valor máximo que poderia ser obtido considerando-se o nível máximo de criação de folga.

$$IFCO_i = \frac{(\sum Nota A_i)_i}{30} \quad (1)$$

Em que IFCO é o nível de criação de folga orçamentária relativa ao executivo i , $(\sum Nota A_i)_i$ é o somatório das notas de cada afirmativa i , obtida pelo executivo i , trinta é o nível máximo de criação de folga. O nível máximo é obtido multiplicando-se o somatório do número de afirmativas do questionário (6), pelo valor que indica grau máximo de folga, 5 pontos “Concordo fortemente”.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo da presente pesquisa é verificar se gestores subordinados acreditam que sua participação no processo orçamentário, dado o nível de assimetria informacional existente, resulta em um maior nível de folgas orçamentárias, tendo como amostra executivos de uma multinacional farmacêutica. Para atingir ao objetivo proposto, os dados foram analisados em três etapas: i) participação orçamentária; ii) assimetria informacional; e iii) folga orçamentária.

4.1 Participação orçamentária

A organização em análise acompanha o período contábil francês, que se inicia em outubro e termina em setembro. Os orçamentos de todas as diretorias, e de seus respectivos departamentos, são baseados na projeção de vendas da diretoria comercial, que realiza uma análise de mercado para estudo de possíveis produtos a serem lançados ou comprados para serem revendidos com a marca da empresa. Após a elaboração dos orçamentos de cada diretoria, estes são consolidados pela controladoria e revisados pela comissão responsável pela empresa na França, para que, no mês de julho, a empresa possa enviar colaboradores à França para apresentar seu orçamento ao grupo francês.

Os participantes responderam à cinco perguntas que tinham por objetivo avaliar a participação orçamentária desses gestores no processo orçamentário. Quando indagados sobre a participação de todos os gerentes e setores na elaboração do orçamento, todos eles

confirmaram existência da participação destes. Por meio da entrevista foi possível perceber que os setores e os gerentes participam do processo orçamentário por meio de reuniões frequentes. Além disso, observou-se que essas reuniões se intensificam no período que antecede o envio do orçamento para a aprovação na França.

O gerente de controladoria relata: “... *nos dois meses anteriores ao orçamento as reuniões são semanais, nos últimos dias são feitas todos os dias*”.

No mesmo sentido, o diretor de projetos destaca: “... *as reuniões são mais próximas ao orçamento, faltando três meses para fazer o orçamento, elas começam a acontecer de forma mais freqüente*”.

Nas reuniões são discutidas as necessidades de mão de obra, equipamentos, instalações, cursos para os colaboradores, criação de novos setores e postos de trabalho, insumos para produção, manutenção, desenvolvimento, comercialização de novos produtos, dentre outras.

Além de reuniões, outra forma de participação citada por três gerentes foi via *e-mail*. O gerente de PCP destacou que: “*existe participação por meio de reuniões e trocas de arquivo por e-mail*”.

A gerente de controle da qualidade também afirmou que “*a participação é feita através de reuniões e de outras formas, e-mail, telefone*”. Essas formas de participação são ressaltadas pelos gerentes que destacam a necessidade de troca de informações entre os departamentos.

Todos os gerentes afirmaram que sua participação é de grande importância para a elaboração do orçamento. O gerente de controladoria considera sua contribuição muito importante: “*eu considero muita, porque eu consolido todos os números, faço as análises e vejo se está coerente, se não tá, se não tiver eu cobro, e sou eu também que acompanho a execução [...], e tenho obrigação de cobrar todo mundo*”. No mesmo sentido, a contadora também destaca a importância de sua participação: “*praticamente 100% é feito por intermédio meu, [...] é uma importância alta, porque o pessoal mensura o que eles querem, precisam fazer de curso e falam no caso, falam comigo*”. “*Eu acho que muita, por ser a parte analítica de todo o processo produtivo*” destaca a gerente de controle da qualidade.

Quanto à freqüência de discussão relacionada ao orçamento, iniciadas pelo superior no momento de definição dos orçamentos, apenas um dos gerentes, a responsável pela contabilidade, respondeu que às vezes seu superior toma iniciativa para as discussões do orçamento, os outros cinco afirmaram que seus superiores sempre tomam a iniciativa para as discussões do orçamento.

O gerente de PCP informou que “... *sempre toma iniciativa, [...] a direção do grupo vai nos passar um cronograma de entrega do orçamento e a partir daí a nossa diretoria vai transferir essa informação a seus gerentes para que o orçamento ganhe vida. [...] o orçamento só acontece com o fluxo de informação que vai ser passado de gerência a gerência*”.

A gerente de controle da qualidade ressaltou que “... *quando o assunto precisa ser discutido, igual, por exemplo, o momento agora de maio, ele sempre toma iniciativa*”.

No mesmo sentido, o gerente de produção destacou que “*Ele sempre toma iniciativa, ele já deixa um cronograma de reunião*”.

Por meio desse questionamento foi possível perceber apesar do gerente de controladoria afirmar que há iniciativa freqüente por parte do superior para discutir o orçamento, quando estes estão sendo definidos, não é o que ocorre na prática com os gerentes subordinados à diretoria financeira.

Gerente de controladoria: “*sempre, se eu falar que não né?!*”. A gerente responsável pela contabilidade destacou a necessidade de um acompanhamento mais rigoroso, com reuniões mais freqüentes: “... *eu penso que seria mais interessante [...] a gente ter um*

acompanhamento mais rigoroso, com reuniões mais freqüentes até para a gente saber onde está tendo os gargalos em relação ao que foi projetado, hoje a gente não tem essa freqüência, essa troca”.

Quanto à freqüência de discussão relacionada ao orçamento, iniciadas pelo próprio gerente quando o orçamento está sendo definido, a gerente responsável pela contabilidade e o diretor de projetos, responderam que às vezes tomam iniciativa para as discussões do orçamento, os outros quatro afirmaram que sempre tomam iniciativa para as discussões do orçamento.

Gerente de projetos: *“Às vezes, porque o orçamento é bem rígido, então só quando há uma alteração que se torna inviável, aí você tem que interferir, aí você toma a iniciativa e interfere, então não é com uma freqüência grande”.*

Gerente produção: *“Sempre tomo iniciativa, semanalmente, [...] dependendo da necessidade você faz até mais de uma reunião por semana”.*

Foi possível perceber por meio das evidências coletadas pela entrevista, que o processo orçamentário é participativo, ou seja, os diretores reúnem seus gerentes e estabelecem o orçamento de sua área de responsabilidade. E, além disso, que todos os participantes consideram que suas contribuições no processo orçamentário são importantes.

Adicionalmente, foi possível detectar, por meio das respostas fornecidas pelos gerentes subordinados à diretoria financeira, a necessidade de acompanhamento mais próximo do diretor. Outro ponto a ser destacado é que o diretor de projetos ocupa um cargo subordinado à executivos franceses, e as informações fornecidas por ele sugerem assimetria informacional. Tal percepção foi captada em função da participação do diretor no processo orçamentário e da falta de discussão entre ele e seu superior sobre o orçamento.

4.2 Assimetria informacional

Ao serem questionados sobre a posse de melhores informações sobre a sua área de responsabilidade, quando comparados aos seus superiores, os cinco gerentes informaram possuírem melhores informações, e apenas o diretor de projetos acredita ter a mesma qualidade de informações que seu superior.

Segundo o diretor de projetos: *“É bem compartilhada, é igual”.* Tal informação contradiz as suspeitas levantadas na seção anterior, por isso, carece de análise mais aprofundada no decorrer da presente seção.

Gerente de PCP: *“Eu. Na verdade a visão do nosso superior é macro, [...] e a nossa visão é setORIZADA, cada um com sua área, do dia-a-dia, você entende bem melhor essa situação”.*

O gerente de controladoria destaca *“Sou eu, porque o meu superior é o diretor financeiro, ele é novato, vai fazer 6 meses que ele tá aqui. Então, eu já tenho 12 anos, vai fazer 13 agora, eu conheço a empresa, assim, muito melhor [...], ele não conhece os números profundamente, eu já conheço”.*

Contadora: *“Eu acredito que, como meu supervisor, ele é novato na empresa, e como nós já estamos trabalhando aqui há mais tempo, tanto eu como os outros gestores da área financeira têm um pouco mais de informação que o atual gestor”.*

Por meio dos trechos dos subordinados à diretoria financeira, pode-se fazer ligação à questão sobre o acompanhamento do diretor, levantada na seção anterior. Como o diretor ocupou o cargo recentemente, existe uma grande assimetria informacional entre ele e seus subordinados.

Sobre a capacidade de avaliação de potencial impacto de fatores externos nas atividades da sua área de responsabilidade, em relação aos seus superiores, apenas dois gerentes, a de controle da qualidade e o de produção, ambos subordinados à diretoria

industrial, acreditam que seus superiores são mais capazes. Os outros cinco respondentes ressaltaram serem mais capazes de realizar essa avaliação.

Diretor de projetos: *“Hoje sou eu, sem dúvidas sou eu, ainda mais que é um francês e não é nativo, então tem mais dificuldade, muito em função disso”*.

Contadora: *“O meu superior, supervisiona três setores, o contábil, a tesouraria e do de custos, então eu acredito que eu tenha mais conhecimento”*.

Ao serem questionados, em comparação com seus superiores, sobre a posse de uma melhor compreensão do potencial de desempenho de sua área de responsabilidade, apenas o gerente de PCP acredita que eles têm a mesma compreensão, os demais afirmam ter melhor entendimento.

Gerente de PCP: *“Eu acho que nesse caso fica quase que empatado, [...] por eu conhecer de uma forma abrangente a situação atual, o processo normal e o nosso superior ter uma visão macro da indústria”*.

Contadora: *“... como o nosso superior é uma pessoa que não tá lá no dia-a-dia, que não conhece as particularidades, [...] ele conhece o macro, ele não conhece o micro. Até porque ele é novato, por isso eu acredito que tanto eu como os outros supervisores da área entendam mais que o diretor”*.

Quanto à questão sobre a maior familiaridade com o trabalho de sua área de responsabilidade, também em comparação com seus superiores, todos os respondentes afirmaram serem mais familiares.

Contadora: *“... eu acho que eu sou mais familiarizada justamente porque ele não tem o contato com o processo diariamente”*.

Diretor de projetos: *“... sou eu que tenho mais conhecimento técnico da área, ele é mais da área farmacêutica e eu tenho mais conhecimento na área um pouco mais abrangente, mecânica, elétrica, arquitetura”*.

E por fim, ao serem indagados sobre a posse de uma melhor compreensão do que pode ser alcançado em sua área de responsabilidade, comparando-se aos seus superiores, os gerentes de PCP e de produção responderam que seus superiores têm melhor entendimento. Os demais respondentes afirmaram possuírem melhor entendimento.

Gerente de PCP: *“... acho que é mais com ele, o que pode ser alcançado já é mais futuro, pode ser que eu perca um pouco para ele, [...], não é muito o hoje, é mais o amanhã, eu trabalho muito com o hoje”*.

Contadora: *“Como ele não tem a vivência da área, talvez ele não tenha a compreensão do que a gente pode tá melhorando para alcançar um nível maior de desempenho [...], em relação a isso eu acho que ele tem pouco conhecimento, não está a fundo, todos os dias trabalhando ali, eu acho que fica até um pouco complicado para ele saber o que poderia tá sendo alcançado”*.

Por meio da entrevista realizada, foi possível perceber a existência de assimetria informacional na organização. Fazendo uma análise por diretoria, é possível perceber que a financeira é permeada pelo nível máximo de assimetria informacional possível de ser captada pelo instrumento utilizado, situação que já apresentava indícios quando foi avaliada a participação orçamentária, em função da necessidade de acompanhamento do diretor, o que pode vir a ser explicado pela recente ocupação do cargo pelo atual diretor.

A suspeita de existência de assimetria informacional entre o diretor de projetos e seus superiores, executivos franceses, pode ser confirmada pela entrevista realizada, quando o diretor destaca na maioria de suas respostas possuir melhores informações, além das dificuldades em função da distância. Pode-se perceber que a assimetria informacional também está presente na diretoria industrial, em menor grau que nas outras diretorias analisadas. Fazendo uma análise global da assimetria informacional na organização, é importante ressaltar que, considerando as respostas de todos os executivos aos

questionamentos, apenas uma vez foi citado que o superior possui melhores informações, e quatro vezes que ambos possuem as mesmas informações, o que evidencia a existência de assimetria de informação.

4.3 Folga orçamentária

Para medir o nível de folga orçamentária existente na organização, foi aplicado aos respondentes um questionário de escala tipo Likert em que “Concordo Plenamente” indica existência de folga e “Discordo Plenamente” indica a não existência de folga orçamentária. O Quadro 1 expõe a análise de frequência das respostas.

Afirmativas	Discordo plenamente	Discordo moderadamente	Neutro	Concordo moderadamente	Concordo plenamente
Os orçamentos estabelecidos para minha área de responsabilidade são seguramente atingíveis.	0 (0%)	1 (16%)	0 (0%)	2 (33%)	3 (50%)
Os orçamentos para minha área de responsabilidade não são particularmente exigentes.	4 (66%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (33%)
As metas orçamentárias não têm causado preocupação em melhorar a eficiência na minha área de responsabilidade.	3 (50%)	1 (16%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (33%)
As metas estabelecidas no orçamento da área sob minha responsabilidade não induzem alta produtividade.	1 (16%)	0 (0%)	1 (16%)	0 (0%)	4 (66%)
Não tenho que monitorar os custos na minha área de responsabilidade por causa das restrições orçamentárias.	4 (66%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (33%)
As metas incorporadas no orçamento não são difíceis de alcançar.	0 (0%)	2 (33%)	1 (16%)	0 (0%)	2 (33%)
Total	12	4	2	2	15

Quadro 1: Nível de folga orçamentária.

Fonte: elaborado pelas autoras.

Por meio do Quadro 1, é possível perceber que a maioria dos respondentes concordam, ainda que moderadamente, que os orçamentos estabelecidos para suas áreas de responsabilidade são seguramente atingíveis, o que pode ser apontado como existência de folga orçamentária. Apesar de seguramente atingíveis, observa-se que esses orçamentos são considerados exigentes, causam preocupação com a melhora da eficiência na sua área de responsabilidade, e geram restrições de custos que são monitoradas por esses executivos, o que caracteriza inexistência de folga. Além disso, também é possível perceber que a maioria dos participantes acredita que as metas não induzem alta produtividade, indicando existência de folga. Dessa forma, pode-se perceber que existem evidências de possível existência de assimetria informacional na organização como um todo.

No Quadro 2 estão evidenciados os índice de criação de folga orçamentária por participante.

Participante	ICFO
Gerente de controladoria	21/30 = 70%
Gerente de PCP	16/30 = 53%
Contadora	27/30 = 90%
Diretor de Projetos	20/30 = 67%
Gerente de controle da qualidade	15/30 = 50%
Gerente de produção	16/30 = 53%

Quadro 2: Índice de criação de folga orçamentária por participante.

Fonte: elaborado pelas autoras.

Analisando o grau de folga orçamentária por meio do IFCO, é possível perceber que as gerências pertencentes à diretoria financeira atingiram os maiores graus de folga orçamentária da amostra. Achado já esperado, em função dos resultados encontrados anteriormente, que evidenciaram altos níveis de assimetria informacional. Esse resultado corrobora com os achados de Buzzi, Santos e Faveri (2012, p.16) que encontraram que gestores ativamente participantes no processo orçamentário podem utilizar-se da assimetria informacional para constituírem folgas orçamentárias.

Em relação ao diretor de projetos, também foi encontrada evidência de assimetria informacional e, analisando o valor do IFCO, também pode-se perceber a existência de folga orçamentária. Na diretoria industrial também identificou-se a existência de assimetria informacional, em menor grau que nas outras, e da mesma forma pode-se verificar o nível de folga orçamentária.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou verificar se gestores subordinados acreditam que sua participação no processo orçamentário, dado o nível de assimetria informacional existente, resulta em um maior nível de folgas orçamentárias. Para isso, utilizou-se como instrumentos de pesquisa questionário e entrevista para coletar dados sobre a percepção de seis executivos de uma multinacional farmacêutica.

Por meio das evidências coletadas pelas entrevistas foi possível perceber que o processo orçamentário é participativo, sendo que todos os participantes consideram que suas contribuições no processo são relevantes. Foi possível detectar a necessidade de acompanhamento mais próximo do diretor no processo orçamentário e também que as informações fornecidas pela diretoria aos executivos franceses, sendo que a diretoria de projetos é subordinada a esses executivos, sugerem assimetria informacional, uma vez que existe a falta de discussão entre o diretor e seu superior sobre o orçamento.

Realizando-se uma análise global da assimetria informacional na organização, é importante destacar que, considerando as respostas de todos os executivos aos questionamentos, a grande maioria considerou que o superior possui menores informações, o que evidencia a existência de assimetria de informação. Além disso, analisando o grau de folga orçamentária por meio do IFCO, é possível perceber que as gerências pertencentes à diretoria financeira e a diretoria de projetos atingiram os maiores graus de folga orçamentária da amostra.

Assim, os achados da pesquisa indicam que, de acordo com a percepção dos executivos, em um ambiente com participação orçamentária de setores e gerentes, em que estes consideram suas contribuições muito importantes para o processo orçamentário, associado à existência de assimetria informacional, percebe-se a tendência de criação de folga orçamentária em níveis proporcionais à diferença de informações detida pelo subordinado em relação ao superior.

Apresenta-se como limitação do presente estudo os achados não serem passíveis de generalização por se tratarem de uma organização específica, podendo diferir quando a pesquisa for realizada em outras organizações. Para futuras pesquisas sugere-se a realização do presente estudo em outras organizações, de outros segmentos. Adicionalmente, sugere-se a aplicação de diferentes metodologias qualitativas, como estudo de caso.

REFERÊNCIAS

Anthony, R. N.; Govindarajan V. (2006). *Sistemas de Controle Gerencial*. Tradução Adalberto Ferreira das Neves. 2. reimpr. São Paulo: Atlas.

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Beuren, I. M. et al. *Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade : teoria e prática*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Beuren, I. M., & Wienhage, P. (2013). Folga organizacional no processo de gestão do orçamento: um estudo no SENAC de Santa Catarina. *REAd, Revista Eletrônica de Administração*, 75(2), 274-300. <http://www.scielo.br/pdf/read/v19n2/v19n2a01>.

Beuren, I. M., dos Santos, V., & Hein, N. (2014). Folga organizacional de controllers em empresas com remuneração variável. *Organizações & Sociedade*, 22(72).

Buzzi, D. M., Santos, V., & Faveri, D. (2012). Relação da folga orçamentária com participação no planejamento e controle do orçamento e assimetria da informação. In *Congresso ANPCONT* (Vol. 6). <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/viewArticle/12719>.

Da Silva Zonatto, V. C., & Lavarda, C. E. F. (2013). Evidências dos efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, estresse ocupacional e desempenho no trabalho. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 6(1), 92-111. <http://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/130>.

Davila, T.; Wouters, M.(2005). Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, v. 30, n. 7, p. 587-608, 2005. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368204000479>.

De Faria, J. A., da Silva Gomes, S. M., Sampaio, M. S., & Freires, F. G. M. (2012). A institucionalização da folga orçamentária como prática de gestão. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. <http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/406>.

Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *Accounting review*, 400-410. http://www.jstor.org/stable/248408?seq=1#page_scan_tab_contents.

Dunk, A. S., & Perera, H. (1997). The incidence of budgetary slack: a field study exploration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(5), 649-664. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09513579710367935>.

Faria, J. A. D.(2013). A folga orçamentária sob a perspectiva da assimetria da informação para usuários internos. *Revista de Administração e Contabilidade da FAT*, v. 4, n. 3, p. 31-51.

FERNANDES, F. C., MACHADO, D. G. Teoria da Agência e governança corporativa: uma reflexão acerca da relação de subordinação organizacional da contabilidade à administração. Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Intenacionais. Anais... 2011.

Fisher, J., Frederickson, J. R., & Pfeffer, S. A. (2002). The effect of information asymmetry on negotiated budgets: An empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1), 27-43. <http://www.reacfat.com.br/Index.php/reac/article/view/56>.

Frezatti, F. (2005). Beyond budgeting: inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial?. *RAE-revista de administração de empresas*, 45(2), 23-33. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewArticle/37113>.

Frezatti, F. *et al.* Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.

Frezatti, F., Beck, F., & da Silva, J. O. (2013). Percepções sobre a criação de reservas orçamentárias em processo orçamentário participativo. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 7(4). <http://repec.org.br/index.php/repec/article/view/972>.

Frezatti, F., Relvas, T. R. S., Junqueira, E., Nascimento, A. R. D., & Oyadomari, J. C. (2013). Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise?. *ASAA-Advances in Scientific and Applied Accounting*, 3(2), 190-216. <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/ASAA/article/view/1764>.

Gil, A. C.(1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (5. Ed.) São Paulo: Atlas.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 3, p.57-63.

Godoy, P.; Marcon, R. (2006). Teoria da Agência e os conflitos organizacionais: a influência das transferências e das promoções nos custos de agência em uma instituição bancária. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 7, p. 168-210.

Gonzaga, P. (2014). *A efetividade do acordo de resultados no choque de gestão: um estudo sobre as alterações dos indicadores de desempenho*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-12032015-175758/>.

Horngren, C. T.; Sundem, G. L.; Stratton, W.(2004). *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Prentice Hall.

Iudícibus, S.; Martins, E.; Carvalho, L. N. (2005). Contabilidade: aspectos relevantes da epopéia de sua evolução. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 16, n. 38, p. 7-19.

Iudícibus, S. (2006) Teoria da contabilidade. 8. ed. São Paulo: Atlas.

Jensen, M. C.; Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360.

Jensen, M. C.; Meckling, W. H. (2008) Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. *Revista de Administração de Empresas*, v. 48, n. 2, p. 87-125. http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902008000200013&script=sci_arttext&tlng=es.

Lavarda, C. E. F., & Almeida, D. M. (2013). Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. *BBR-Brazilian Business Review*, 10(2), 74-96. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123027923004>.

Lavarda, C. E. F., & Fank, O. L. (2014). Relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e do risco na criação da folga orçamentária. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 12(1), 81-110. <http://www.contextus.ufc.br/index.php/contextus/article/view/449>.

Leite, R. M., Cherobim, A. P. M. S., Silva, H. D. F. N., & Bufrem, L. S. (2008). Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. *Revista de Contabilidade e Finanças, São Paulo*, 19(47), 56-72. <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v19n47/v19n47a06.pdf>.

Lopes, A. B. (2004). A Teoria dos Contratos, Governança Corporativa e Contabilidade. In: IUDÍCIBUS, Sergio de; LOPES, Alexsandro Broedel. Teoria avançada da contabilidade. São Paulo: Atlas.

Lukka, K. (1988). Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 281-301. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368288900050>.

Martinez, A. L. (1998). Agency theory na pesquisa contábil. *Foz do Iguaçu*, 22. <http://www.ppge.ufrgs.br/GIACOMO/arquivos/eco02036/martinez.pdf>.

Martins, G. A.; Lintz, A. (2007) *Guia de elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso*. (2. ed.) São Paulo: Atlas.

Martins, G. A.; Theóphilo, C. R. (2009) *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Mcdaniel, C.; Gates, R. (2004). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Thompson.

Merchant, K. A. (1985). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 10(2), 201-210. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368285900169>.

Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *Accounting Review*, 274-284. <http://www.jstor.org/stable/244709>.

Reis Junior, R. C. D. (2010). *Conseqüências dos modelos de medida de desempenho na criação de folga orçamentária: O caso de uma organização pública brasileira*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, SP, Brasil. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96133/tde-07012011-091721/>.

Rocha, I. *et al.* (2012) Análise da produção científica sobre teoria da agência e assimetria da informação. **REGE Revista de Gestão**, v. 19, n. 2.

Ronen, J.; Yaari, V. (2008). Earnings Management: emerging insights in theory, practice, and research. Springer Series in accounting scholarship; SPRINGER; New York, 2008.

Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49-76.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368297000147>.

Williamson, O.(1985). *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.