

RELAÇÃO DA FOLGA ORÇAMENTÁRIA COM PARTICIPAÇÃO NO PLANEJAMENTO E CONTROLE DO ORÇAMENTO E ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO

Danielle Melissa Buzzi

Bacharel em Ciências Contábeis na
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC
Endereço: Rua Dr. Getúlio Vargas, 2822 – Bairro Bela Vista
CEP 89140-000 – Ibirama – Brasil
E-mail: daniellebuzzi@hotmail.com - Fone: (47) 3357-3077

Vanderlei dos Santos

Mestre em Ciências Contábeis na Universidade Regional de Blumenau
Professor do Curso de Graduação em Ciências Contábeis da
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC
Endereço: Rua Dr. Getúlio Vargas, 2822 – Bairro Bela Vista
CEP 89140-000 – Ibirama – Brasil
E-mail: vandersantos_09@yahoo.com.br - Fone: (47) 3357-3077

Dinorá Baldo de Faveri

Mestre em Economia na Universidade Federal de Santa Catarina
Professor do Curso de Graduação em Ciências Contábeis da
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC
Endereço: Rua Dr. Getúlio Vargas, 2822 – Bairro Bela Vista
CEP 89140-000 – Ibirama – Brasil
E-mail: dinora.faveri@udesc.br - Fone: (47) 3357-3077

RESUMO

O estudo objetiva verificar a relação da folga orçamentária com participação no planejamento e controle do orçamento e assimetria da informação dos gestores. Pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, foi realizada por meio de pesquisa de levantamento. O instrumento de pesquisa foi enviado inicialmente a 72 empresas de capital aberto da região sul listadas na BM&FBovespa, no qual deveria ser respondido pelos gestores das áreas organizacionais da empresa. Houve o retorno de 13 respondentes, o que se considerou uma amostra insuficiente para o atendimento da pesquisa. Assim, decidiu-se enviar o questionário a 53 empresas escolhidas intencionalmente e que possuem orçamento, em que obteve-se 36 respostas de gestores. Desse modo, para a amostra final considerou-se os 2 grupos de empresas, obtendo 49 respostas. Para efetuar a análise dos dados, utilizou-se o método da estatística descritiva e de correlações canônicas. Os resultados da pesquisa mostraram que há relação entre a folga orçamentária e a participação dos gestores no processo de planejamento e controle do orçamento. Verificou-se ainda que há oportunidade maior dos gestores em constituir folga no processo de participação do orçamento quando a ênfase orçamentária e assimetria da informação são altas, corroborando com o entendimento de Dunk e Perera (1997). Concluiu-se que os gestores respondentes da pesquisa apresentam um nível intermediário de folga orçamentária, e que esta possui relação com a participação dos mesmos no processo orçamentário, sendo maior, quando há assimetria da informação e ênfase no orçamento. Entretanto, os dados não são conclusivos, e que outros estudos são necessários para explicar a criação da folga orçamentária pelos gestores.

Palavras-chave: Folga orçamentária; Participação no orçamento; Assimetria da informação; Ênfase orçamentária.

Área temática: Controladoria de Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

O orçamento é uma das técnicas utilizadas pelos gestores para o planejamento e controle das empresas. Davila e Wouters (2005) comentam que provavelmente o orçamento se constitui da ferramenta gerencial mais utilizada nas organizações. O orçamento também se constitui de um dos temas mais pesquisados na área da contabilidade gerencial, embora, se saiba pouco sobre muitas de suas implicações em termos de efeitos nas escolhas gerenciais e ainda são incipientes as pesquisas na área (COVALESKI et al., 2003; AGUIAR; SOUZA, 2010). Aguiar e Souza (2010) comentam que dentre os temas pesquisados sobre o orçamento, destaca-se a folga orçamentária, que vem recebendo atenção de diferentes pesquisadores sob diferentes pontos de vista.

Diversos pesquisadores têm estudado a folga orçamentária em diferentes contextos, e a relacionam com distintas variáveis, tais como: participação no orçamento (ONSI, 1973; MERCHANT, 1985; YOUNG, 1985; LUKKA, 1988; DUNK, 1990; DUNK, 1993; NOURI e PARKER, 1996; DUNK e PERERA, 1997), grau de complexidade e tecnologia do processo produtivo (MERCHANT, 1985), habilidade do superior em detectar a folga (MERCHANT, 1985), ênfase orçamentária (SCHIFF e LEWIN, 1968; ONSI, 1973; MERCHANT, 1985; DUNK, 1993), assimetria da informação (DUNK, 1993; DUNK e PERERA, 1997; FISCHER, FREDERICKSON E PEFER, 2002; FARIA, 2011), comprometimento organizacional (NOURI e PARKER, 1996), nível do controle orçamentário (VAN DER STEDE, 2000), forma de avaliação de desempenho (LUKKA, 1988), reputação e ética (WEBB, 2002), percepção de justiça organizacional (OZER, YILMAZ, 2011), cultura nacional (LAU e EGGLETON, 2004).

Entretanto, ainda não há consenso na literatura sobre o que realmente causa a constituição da folga orçamentária. Diversos estudos foram realizados, contemplando distintas variáveis, porém não se chegou a uma consolidação a respeito do tema, inclusive muitas pesquisas apresentaram resultados divergentes.

A participação no orçamento é uma variável bastante discutida na literatura (MERCHANT, 1985; CHOW, COOPER e WALLER, 1988; NOURI e PARKER, 1996; DUNK e PERERA, 1997; FISCHER, FREDERICKSON e PEFER, 2000) e que ainda não se tem um consenso sobre sua relação com a folga orçamentária.

Dunk (1993) comenta que Williamson (1964) concluiu que os gerentes tentam obter folga no processo de definição do orçamento. Lukka (1988) argumentou que um alto grau de participação, fornece aos gerentes subordinados a oportunidade de contribuir diretamente para a criação de folga, o que não ocorre quando o orçamento é imposto. Dunk (1990) constatou que quando os subordinados participam do processo orçamentário, eles influenciam o processo para obter um orçamento mais fácil de ser atingido. Desse modo, o autor concluiu que a participação dos gerentes no processo orçamentário aumenta a possibilidade de criação de folga no orçamento.

Porém, Onsi (1973), Cammann (1976), Merchant (1985) e Fank e Lavarda (2011) forneceram evidências que a participação dos gestores pode levar a uma redução da folga, o que deve ser atribuído à comunicação positiva entre os superiores para que os subordinados se sintam menos pressionados a criar folga orçamentária.

Dunk e Perera (1997) explicam que estas conclusões contraditórias sugerem que a relação entre participação no orçamento e folga não é tão simples como abordada por alguns autores, como pode ser dependente de outros fatores. Hopwood (1972) comenta que a participação é um processo social complexo que está relacionado a outros fenômenos, como por exemplo, o estilo de avaliação dos superiores e comprometimento organizacional.

Além disso, também foi sugerido que a assimetria da informação pode influenciar a relação entre participação e folga orçamentária. Waller (1988) explica que se os subordinados estão atentos que possuem informações privilegiadas, e que estas são utilizadas no orçamento

e na avaliação de desempenho, há uma probabilidade de existir uma comunicação para se ter um orçamento com folga. Assim, enquanto a participação dos subordinados pode dar aos superiores acesso a informações privadas, a assimetria da informação pode permitir que a folga possa ser aumentada na participação do processo orçamentário (DUNK, 1993).

Outro fator que contribui para a constituição da folga é a ênfase orçamentária. Se os subordinados percebem suas recompensas como dependentes na realização do orçamento, eles podem tentar gerar folga em seus orçamentos por meio do processo de participação (SCHIFF e LEWIN, 1968, 1970; WALLER 1988, DUNK e PERERA, 1997). Assim, a ênfase do orçamento na avaliação de desempenho induz a criação de folga orçamentária (BAIMAN; LEWIS, 1989).

Desta maneira, Dunk e Perera (1997) comentam que os estudos anteriores propõem que quando a ênfase no orçamento e assimetria da informação são altas, há uma grande oportunidade de se constituir folga no processo de participação do orçamento. Já quando a ênfase no orçamento e assimetria da informação são moderadamente baixas, a participação do subordinado aparece pouca oportunidade de constituir folga. Entretanto, em todos os casos, a participação no processo de definição do orçamento terá de ser elevada para o subordinado ter a oportunidade de gerar folga (LUKKA; 1988).

Deste modo, percebe-se que a folga orçamentária é complexa e que os estudos não são conclusivos, necessitando de esclarecimento adicional para as organizações de quais variáveis estão relacionadas com a constituição de folga e como fazer para detê-la. Neste sentido a questão que norteia essa pesquisa é: Qual é a relação da folga orçamentária com participação no planejamento e controle do orçamento e assimetria da informação dos gestores?

Assim, o objetivo deste estudo é verificar a relação da folga orçamentária com participação no planejamento e controle do orçamento e assimetria da informação dos gestores. Desta maneira, este trabalho analisa a relação da folga orçamentária com a participação e ênfase no orçamento e assimetria da informação.

Este estudo justifica-se porque pode contribuir para uma melhor compreensão da relação da folga orçamentária e as variáveis organizacionais analisadas. Conforme Frezatti et al. (2010) o estudo sobre folga orçamentária possibilita as empresas avaliarem até que ponto a forma como o processo de planejamento foi estruturado e como ele está sendo conduzido e gerenciado fortalece a constituição de reservas orçamentárias, quais efeitos são favoráveis (desejados), quais são desfavoráveis (indesejados) visando o seu ajustamento. Sendo que esta política de análise das variações pode se constituir tanto em mecanismo de detecção, quanto em instrumento para minimizar os efeitos indesejáveis, na medida em que o controle orçamentário seja efetivamente realizado (FREZATTI et al., 2010). Desse modo, a pesquisa pode auxiliar as empresas a aperfeiçoar o seu processo orçamentário, tanto na fase de planejamento como na de controle. Ainda pode ocasionar reflexão e mudanças relativamente ao grau de ênfase que vem atribuindo ao orçamento, bem como o nível de participação dos gestores no processo orçamentário. Além disso, pode estabelecer meios para minimizar as informações assimétricas entre superiores e subordinados.

2 FOLGA ORÇAMENTÁRIA: CONCEITOS E PRESSUPOSTOS

Para a contabilidade, a folga orçamentária surgiu na literatura na década de 1950, e teve seu primeiro estudo feito por Argyris em 1952, após, outros estudos ofereceram grandes contribuições para esse conceito. Nas últimas décadas a folga vem sendo muito discutida nas organizações (LUKKA, 1988).

Schiff e Lewin (1970) afirmam que o processo realizado pelos gestores de subestimar as receitas e superestimar os custos caracteriza a folga orçamentária. Para Young (1985), a folga orçamentária representa o montante dos recursos adicionais que os gerentes incluem propositalmente no orçamento ou pelo montante que subestime a sua capacidade produtiva.

Lukka (1988) explica que a folga orçamentária pode existir antes mesmo da decisão final do orçamento, pois ela é diferença entre a estimativa de previsão do orçamento correta contra a proposta de orçamento.

Onsi (1973) menciona que deveria haver distinção entre previsão e folga orçamentária, pois alega que a primeira não é intencional, já a segunda sim. Previsão provém de um erro involuntário e esse erro pode ser reduzido com técnicas melhores de estimativa. A folga, porém, é voluntária, é uma divergência orçamentária entre o real e os padrões, e essas surgem de diversas fontes, como a criação intencional da folga, erros de estimação não intencionais e ineficiência no planejamento.

Zenker (2010) comenta que não existem só os fatores econômicos envolvidos na criação da folga orçamentária e que há aspectos comportamentais envolvidos na sua constituição. A folga orçamentária provém de deficiências no processo organizacional de alocação de recursos. Essas deficiências são resultado de uma combinação de fatores no processo de formação do orçamento (ONSI, 1973).

Merchant (1985) comenta que para Cyert e March (1963) a folga é o principal componente para os gestores maximizarem o orçamento, eles observam que quando uma organização cria seu orçamento, uma parte dos recursos é voltada para a satisfação individual e do departamento. Baiman (1982) menciona que essa suposição é idêntica à teoria da agência, pois quando um gerente guia-se pelo seu próprio interesse, ele é motivado a alterar as informações que lhe são privadas, implementando alguma ação diferente do objetivo da administração.

Onsi (1973) comenta que o efeito da folga pode levar a estabilidade organizacional, apesar de não ser criada para tais fins. A folga orçamentária pode ser utilizada em projetos que não foram aprovados no orçamento. Ela geralmente age em detrimento a organização, porém em certos casos os gerentes podem vantajosamente usá-la. Para Webb (2002) a constituição da folga ainda pode desempenhar alocações de recursos inadequadas, destinando mais recursos para uma área do que para outra, além de ter a atribuição da responsabilidade e da avaliação de desempenho comprometidos, pois não é possível separar o quanto do desempenho foi decorrente do esforço gerencial e o quanto foi decorrente da folga criada.

Onsi (1973) abordou quatro pressupostos a respeito da folga orçamentária. O primeiro enuncia que os gerentes influenciam o processo orçamentário com folga por meio da negociação de subestimar receitas e superestimar os custos. Esta suposição está de acordo com a natureza da folga orçamentária. No entanto, não está claro na literatura se os gerentes criam a folga como um meio de participar no bem-estar corporativo quando o negócio é bom ou como um *hedge* contra a pressão resultante do sistema de controle.

O segundo pressuposto apresentado por Onsi (1973) é que os gerentes criam folga no "ano bom" e reconvertem a folga em lucro no "ano ruim". Supõe-se que, se os lucros são bons, o gerente divisional será inclinado a aumentar sua folga, e vice-versa. Isto significa que a folga é uma variável dependente explicada pelos lucros defasados de um período. Um aumento na folga durante as condições de um bom negócio permite que os gestores satisfaçam os objetivos pessoais que podem ou não serem benéficos para a organização.

O terceiro pressuposto aduz que a alta administração está em "desvantagem" na determinação da magnitude de folga. Supõe-se que a alta administração não está em boa posição para determinar e controlar a quantidade de folga devido às diferentes tecnologias e peculiaridades de cada divisão e a apresentação de orçamentos divisionais. Conforme Onsi (1973) o tamanho da organização e da centralização ou descentralização da tomada de decisão são dois fatores que podem afetar a criação da folga.

O quarto e último pressuposto declara que o controlador divisional em organizações descentralizadas participa na tarefa de criação e gerenciamento de folga divisional. Esta hipótese indica que o controlador da divisão tornou-se um membro da equipe divisional

fazendo sua parte para facilitar a criação, distribuição e gestão de folga divisional. Isso representa uma mudança na direção de interesse divisional no duplo papel que um gerente divisional tem que assumir.

Portanto, nota-se que a folga orçamentária mantém diversos pressupostos, como a negociação dos gestores em superestimar os custos e subestimar as receitas, a criação de folga no ano bom para converter no ano ruim, a desvantagem da alta administração por não estar em boa posição para o seu respectivo controle e a criação de folga em organizações divisionais. Ou seja, ela pode originar sob as mais diversas situações a apresentam influências para as organizações. Denota-se que não há um consenso na literatura sobre as influências da folga na organização, se é benéfica ou maléfica, cabe a cada empresa avaliar os seus impactos. Também ainda não há um entendimento uniforme sobre quais variáveis são propensas na criação de folga, conforme comenta-se na sequência.

3 PROPENSÃO PARA A CRIAÇÃO DE FOLGA ORÇAMENTÁRIA

Diversas variáveis são abordadas na literatura para explicar a propensão da criação da folga orçamentária. Ainda não se chegou a um consenso entre os autores sobre o que realmente colabora para a constituição da folga. Inclusive há estudos que apresentaram resultados divergentes. Este trabalho contempla três destas variáveis, sendo: participação no orçamento, assimetria da informação e a ênfase no orçamento.

3.1 Participação no orçamento

Shields e Shields (1998) explicam que o processo de participação no orçamento é aquele em que o gestor está envolvido e tem influencia na determinação do seu orçamento. Para Anthony e Govindarajan (2006) é o processo em que em que o pessoal do setor orçado é envolvido e influencia a definição dos valores do orçamento. Young (1985) define a participação como um regime orçamentário, em que os gestores selecionam as metas de desempenho em conjunto com seus gerentes superiores.

Segundo Anthony e Govindarajan (2006, p. 476) a participação no orçamento eleva a um maior empenho pessoal no cumprimento das metas. Além disso, a elaboração do orçamento com participação do pessoal acarreta intercâmbio de informações importantes. Os valores do orçamento aprovados decorrem, em parte, da experiência dos executivos dos setores orçados, que estão realmente participando das operações.

Merchant e Manzoni (1989) afirmam que permitir que os funcionários participem nas definições das metas do orçamento gera comprometimento e compreensão do nível de desempenho que será exigido proporcionando o aprendizado do subordinado na área estratégica e dos superiores na área operacional.

Antle e Eppen (1985) explicaram que uma das principais preocupações na literatura é que a participação pode resultar em folga orçamentária. A participação no processo orçamentário influencia o esforço dos gerentes para alcançar o orçamento (HANSON, 1966) Além disso, Schiff e Lewin (1970) e Young (1985) declaram que a participação cria a oportunidade aos subordinados de criar a folga conforme seu desempenho. Dunk (1990) segue no mesmo entendimento ao mencionar que os gerentes podem alterar o processo orçamentário criando um orçamento mais fácil de atingir, ou seja, com folga orçamentária.

Porém, Cammann (1976) e Merchant (1985) mostrou resultados contrários, ele descobriu que quando os subordinados são permitidos a participar do processo de orçamento, a probabilidade de criação de folga é menor. Isso acontece, pois os subordinados sentem-se importantes para a organização, sentindo-se motivados e mantendo-os comprometidos.

Dunk (1993) em outro estudo identificou que a participação pode influenciar na criação de folga, mas que esta variável sozinha não é suficiente, ela depende da ênfase que é dado ao orçamento. Dunk (1993) comenta que quando a participação, a ênfase e a assimetria

são altas, a folga também será elevada, tendo então uma relação positiva entre todas as variáveis. Dunk (1993) menciona que quando a participação é baixa, a perspectiva de folga no orçamento é restrita, independentemente do nível de assimetria e ênfase. Lukka (1988) enfatiza que a participação no processo orçamentário deve ser elevada para o subordinado ter oportunidade de constituir a folga orçamentária.

Depreende-se que várias pesquisas analisaram a relação entre a folga orçamentária e a participação no orçamento, porém, não encontraram nenhuma resposta conclusiva até o momento. Constata-se ainda que os resultados dos estudos apresentaram resultados divergentes, há aqueles autores (SCHIFF e LEWIN, 1970; YOUNG 1985; LUKKA, 1988, DUNK, 1990) que entendem que a participação no orçamento cria um ambiente propício para a criação de folga, enquanto, outros (ONSI, 1973; CAMMAN, 1976; MERCHANT, 1985) entendem que a participação pode melhorar o comprometimento dos gestores, reduzindo a folga. Observa-se também que outras variáveis, como assimetria da informação e ênfase orçamentária são analisadas na relação entre a folga orçamentária e a participação no orçamento.

3.2 Assimetria da informação

A assimetria da informação é um assunto abordado pela Teoria da Agência, sua essência é o estudo sobre a relação entre o principal e o agente, surgindo quando o agente se compromete em realizar tarefas para o principal e este a remunerá-lo. O cerne da assimetria da informação é que o subordinado (agente) possui informações privilegiadas comparadas com o seu superior. Hendriksen e Van Breda (1999) mencionam que a assimetria da informação é um problema oriundo da informação incompleta, e que geralmente ambas as partes desconhecem os fatos, desconsiderando assim, certas conseqüências.

A assimetria da informação ocorre tanto entre a empresa e usuários externos, como entre os próprios usuários internos. Quando há assimetria informacional internamente, quer dizer que os gestores das áreas organizacionais possuem maiores informações de seu departamento do que os seus superiores, administradores, presidentes, diretores ou membros da alta administração.

Christensen (1982) afirma que quando um subordinado tem mais informações que o seu superior, ele tem uma oportunidade de alterá-las. Dunk (1993) explica que assimetria da informação só existe quando os subordinados têm informações melhores que seus superiores. Desse modo, num processo de elaboração de orçamento, os gestores poderão utilizar-se de informações privilegiadas para obter um orçamento mais flexível. Neste sentido, a assimetria da informação passou a ser objeto de investigação na propensão da criação de folga.

Merchant (1985) comenta que a probabilidade de ocorrer folga é mais intensa em ambientes em que há assimetria da informação. Young (1985) não encontrou nenhuma evidência relevante perante a folga orçamentária em relação à falta de informações, entretanto o autor concorda que quando há informações privilegiadas, existe uma propensão de criação da folga orçamentária. O autor complementa que só a falta de informações não determina diretamente a folga, ela também depende da ênfase no orçamento.

A assimetria da informação e os estilos de avaliação dos superiores, ou seja, a ênfase que é colocada no orçamento proporciona a constituição da folga na elaboração do orçamento. Assim as duas variáveis são condições necessárias para surgir folga no orçamento (DUNK E NOURI, 1998). Desse modo, Chow, Cooper e Waller (1988) e Waller (1988) entendem que se a assimetria e a ênfase no orçamento forem elevadas, os subordinados são susceptíveis à criação de folga. Já se a assimetria for baixa e a ênfase alta, os subordinados tem um incentivo à criação de folga, mas não tem condições de obtê-la.

Chow, Cooper e Waller (1988) comentam ainda que quando os subordinados possuem melhores informações que os superiores, há uma tendência de criação de folga. Para Dunk e

Perera (1997) quando há uma elevada assimetria da informação, com o objetivo de se resguardarem, os subordinados tendem a constituir a folga orçamentária. Porém, quando os subordinados vêem que os superiores possuem poucas informações, eles procuram relatá-las corretamente, não se aproveitando da situação, e sentem-se responsáveis pela definição das metas no orçamento.

Desse modo, verifica-se que a assimetria da informação tem sido objeto de investigação nos estudos de folga orçamentária. Entretanto, a mesma é analisada sempre com outras variáveis, como participação no orçamento, ênfase no orçamento. A idéia geral é que a assimetria da informação possibilita a criação de folga. Entretanto, Fank e Lavarda (2011) não encontraram relação entre a assimetria da informação e a criação da folga orçamentária. Enquanto que Faria (2011) constatou que a assimetria da informação proporciona o aumento da folga no orçamento.

3.3 Ênfase no orçamento

A ênfase no orçamento pode ser conceituada como a pressão que os superiores colocam para alcançar o orçamento estabelecido num período. Schiff e Lewin (1968) comentam que a ênfase no orçamento é uma das principais justificativas para a criação de folga orçamentária, principalmente se a principal forma de avaliação de desempenho for o alcance das metas aliado ao sistema de recompensas.

Lowe e Shaw (1968) afirmam que é normal a folga estar presente em orçamentos em que o cumprimento das metas orçadas é enfatizado. A probabilidade que os gerentes possuem para criar folga orçamentária aumenta devido à pressão vinda dos supervisores em alcançar as metas orçadas (MERCHANT, 1985).

Lowe e Schaw (1968) explicam que quando os superiores enfatizam o alcance do orçamento, os gerentes tendem a criar a folga orçamentária. Estes autores consideram a folga como uma parte normal dentro do orçamento. Dunk (1993) explica que a principal causa para a constituição de folga é para melhorar as perspectivas de compensação, ou seja, o que os subordinados vão ganhar ao atingir o orçamento. E se os subordinados percebem que a sua recompensa depende da realização do orçamento é evidente que ele crie a folga durante o processo de participação. Cammann (1976) também relatou que quando os superiores dão ênfase num orçamento que tenha recompensa, os subordinados tendem a criar folga.

Denota-se que quanto maior a ênfase no orçamento, maior será a propensão da criação de folga. Ou seja, se os subordinados perceberem que suas recompensas estão atreladas ao cumprimento do orçamento, maior será a tentativa de criação de folga, para que o orçamento seja cumprido.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Estudo de natureza descritiva foi realizado por meio de pesquisa de levantamento ou *survey*, com abordagem quantitativa.

4.1 População e amostra

A população inicial deste estudo corresponde as 94 empresas de capital aberto da região sul listadas na BM&FBOVESPA. Porém, foram excluídas todas as instituições financeiras, como bancos, sociedades de arrendamento mercantil e sociedades de crédito, restando 72 empresas. Escolheu-se essa população por representarem empresas de maior porte e que possuem a prática do orçamento.

Desse modo, o questionário foi encaminhado ao *e-mail* cadastrado na CVM solicitando que fosse direcionado aos gestores das áreas. Destas 72 empresas, 6 se recusaram a responder o instrumento de pesquisa, alegando os seguintes motivos: a) falta de tempo devido ao processo orçamentário estar em andamento; b) não tem disponibilidade para

atender a pesquisa; c) não respondem pesquisa dessa natureza; c) precisam de 30 dias de antecedência para ser analisado e depois, talvez seja respondido. Desta forma, essas 6 empresas foram excluídas da população, por não aceitarem participar da pesquisa.

Assim foram aguardadas as respostas de 66 empresas das 94 da região sul listadas na BM&FBOVESPA. Após inúmeras tentativas via *e-mail* e telefone, obteve-se a resposta de 12 empresas, totalizando 13 gestores de áreas. Este número foi considerado baixo, então decidiu-se enviar o instrumento de pesquisa a 53 empresas que possuem a prática de orçamento, na qual foi escolhida numa amostra intencional, não distinguindo a forma jurídica. Obteve-se resposta de 28 empresas, totalizando 41 gerentes, porém 5 destes foram excluídos por não possuírem o cargo de gerência, tendo um final de 36 respostas de gestores pertencentes a empresas escolhidas intencionalmente. Ressalta-se que estudos internacionais (LAL, DUNK, SMITH, 1996; LAU, EGGLETON, 2004) sobre folga orçamentária também optaram por amostras aleatórias.

Desta forma, a amostra final resultou em 40 empresas com 49 respostas, o que constitui uma amostra por acessibilidade. Na Figura 1 apresentam-se as etapas da definição da população e amostra da pesquisa.

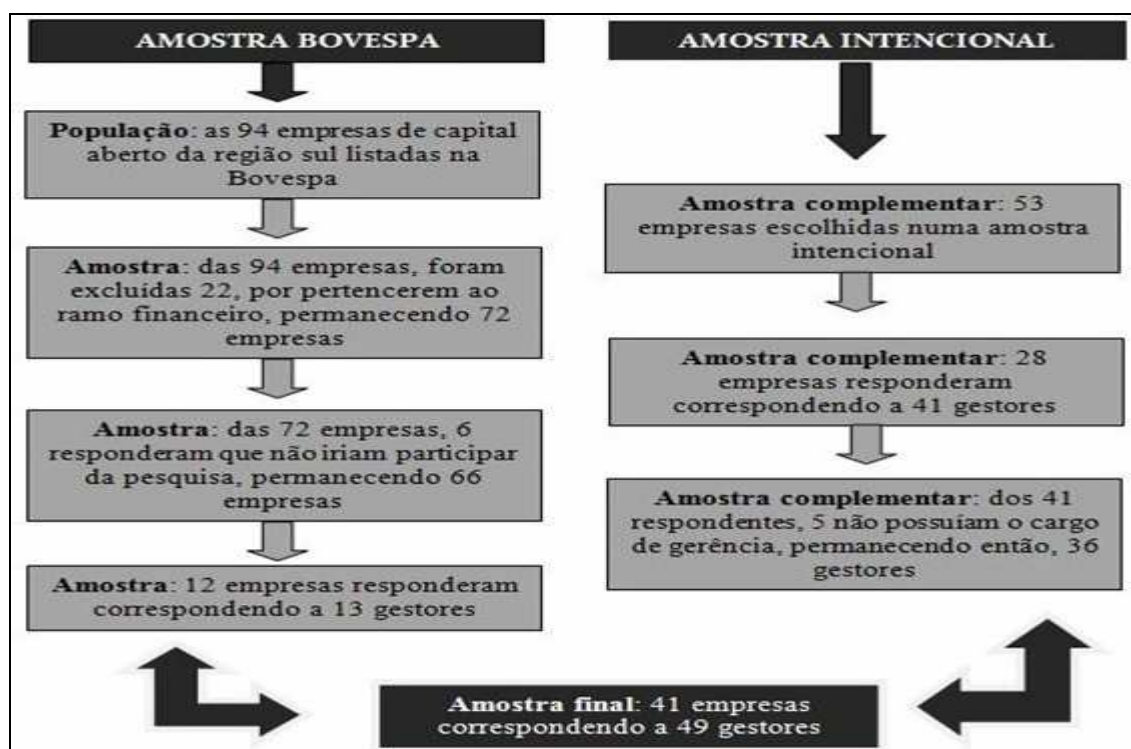


Figura 1 - Etapas da definição da população e amostra

Fonte: Elaboração própria.

4.2 Constructo e instrumento da pesquisa

A relação da folga orçamentária com participação no planejamento e controle do orçamento, ênfase orçamentária e assimetria da informação foi mensurada utilizando-se das variáveis expostas no constructo da pesquisa (Quadro 1).

O instrumento de pesquisa consistiu de um questionário direcionado aos gestores das 72 empresas de capital aberto da região sul listadas na BM&FBOVESPA e das 53 empresas de uma amostra intencional. Com ele procurou-se mensurar o nível de folga orçamentária, de participação no orçamento, assimetria da informação e ênfase no orçamento, com o intuito de estabelecer relações entre estas variáveis. Para a elaboração das questões, assertivas foram extraídas das pesquisas de Hopwood's (1972), Milani (1975), Dunk (1993) e López, Stammerjohan e McNair (2007), conforme exposto no Quadro 1.

Variáveis	Finalidade	Mensuração
Folga orçamentária (Dunk, 1993)	Verifica o nível de folga orçamentária dos gestores de empresas diversas.	Foram expostas 6 assertivas em uma escala de 1 a 5. Em três assertivas, 5 significa excesso de folga e 1 inexistência de folga. Outras três assertivas há escala reversa, sendo 1 excesso de folga e 5 inexistência de folga.
Participação no orçamento (Milani, 1975; López, Stammerjohan e McNair 2007).	Identifica o nível de participação dos gestores dessas empresas no processo orçamentário.	Foram expostas 7 assertivas em uma escala de 1 a 5, sendo que 5 indica alto nível de participação e 1 inexistência de participação.
Assimetria da informação (Dunk, 1993)	Verifica o nível de assimetria da informação dos gestores em relação aos seus superiores.	Foram expostas 6 assertivas em uma escala de 1 a 5, sendo que 5 indica alto nível de assimetria e 1 inexistência de assimetria.
Ênfase no orçamento (Hopwood's, 1972)	Averigua o nível de ênfase no orçamento dessas empresas.	Foram expostas 4 assertivas em uma escala de 1 a 5, sendo que 5 indica alto nível de ênfase no orçamento e 1 baixo nível de ênfase orçamentária.

Quadro 1 - Constructo da pesquisa

Fonte: elaboração própria.

Para identificar o nível de folga orçamentária dos gestores, foram extraídas seis assertivas do estudo de Dunk (1993), em que os respondentes foram solicitados a indicar em uma escala de cinco pontos (1 = discordo totalmente; 2 = discordo parcialmente; 3 = não concordo nem discordo; 4 = concordo parcialmente; 5 = concordo totalmente) o seu grau de concordância ou discordância. Dessas seis assertivas, em três delas a escala 5 indica excesso de folga; em outras três, há escala reversa, ou seja, 5 indica inexistência de folga.

De forma semelhante, buscou-se identificar o nível de participação dos gestores no processo orçamentário, de assimetria da informação e de ênfase no orçamento. Entretanto, nestas variáveis não houve escala reversa, ou seja, a escala 5 indicou em todas as assertivas alto nível de participação, assimetria da informação e ênfase no orçamento respectivamente, conforme exposto no Quadro 1.

Ressalta-se que foi realizado um pré-teste antes do envio do instrumento de pesquisa às empresas. O pré teste foi enviado a três gerentes de empresas que possuem orçamento e três pesquisadores da área de contabilidade com a titulação de doutor, obtendo retorno de 5 respondentes. Com as respostas do pré-teste foram analisadas as sugestões e realizadas algumas alterações no instrumento de pesquisa.

4.3 Procedimentos de análise dos dados

Na análise dos dados utilizaram-se as técnicas de estatística descritiva e das correlações canônicas. Inicialmente analisou-se o nível de folga orçamentária dos gestores, bem como, o nível de participação no orçamento, assimetria da informação e ênfase no orçamento. Assim, quantificou o número de observações por escala em cada variável organizacional. Depois, para verificar a relação da folga orçamentária com participação no planejamento e controle do orçamento e assimetria da informação dos gestores, utilizou-se da técnica de correlações canônicas calculadas no *software Statgraphics*.

Mingoti (2005) explica que a análise das correlações canônicas foi proposta por Hotelling e tem como finalidade principal o estudo das relações lineares existentes entre dois conjuntos de variáveis. É possível verificar por meio das correlações canônicas a relação entre dois conjuntos de variáveis, o que não é possível na correlação linear. Fávero et al (2009, p. 506) comentam que “o objetivo da correlação canônica é quantificar a força da relação existente entre dois vetores de variáveis, representados pelas dependentes e pelas independentes.”

Deste modo, analisou-se a relação da folga orçamentária com cada uma das variáveis organizacionais (participação no orçamento, assimetria da informação e ênfase no orçamento). Depois, foram analisadas correlações de folga orçamentária com diferentes agrupamentos das variáveis analisadas.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Nível de folga orçamentária dos gestores

A folga orçamentária dos gestores foi averiguada a partir de questões extraídas do estudo de Dunk (1993). A Tabela 1 evidencia a folga destes gestores, sendo que 1 significa que não há folga e 5 que há folga orçamentária, ou seja, que há recursos no orçamento, além do necessário.

Tabela 1 - Nível de folga orçamentária dos gestores

Assertivas relativas à folga orçamentária dos gestores	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Os orçamentos estabelecidos para minha área de responsabilidade são seguramente atingíveis.	04 8,16%	02 34,69%	03 6,12%	16 32,65%	24 48,99%
Os orçamentos para minha área de responsabilidade não são particularmente exigentes.	19 38,78%	18 36,74%	04 8,16%	06 12,24%	02 4,08%
As metas orçamentárias não têm causado preocupação em melhorar a eficiência na minha área de responsabilidade.	22 44,90%	17 34,69%	01 2,04%	09 18,37%	0 0%
	45	37	8	31	26

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 1 que a maioria dos respondentes concorda que os orçamentos de suas áreas são seguramente atingíveis, o que caracteriza a folga orçamentária neste aspecto. Dunk (1990) comenta que quando os subordinados participam do processo orçamentário, eles influenciam o processo para obter um orçamento mais fácil de ser atingido. Davila e Wouters (2005) mencionam que um orçamento fácil de ser atingido, facilita o trabalho dos gestores. Por outro lado, as duas outras assertivas indicam uma tendência para a inexistência de folga em alguns aspectos. Constata-se que na maioria dos respondentes os orçamentos são exigentes, embora seguramente atingíveis e necessitam melhorar a eficiência das áreas organizacionais, o que significa que não há sobra de recursos no orçamento. A Tabela 2 demonstra as assertivas referentes à folga orçamentária que possuem escalas reversas, ou seja, 1 indica existência de folga e 5 inexistência.

Tabela 2 - Nível de folga orçamentária dos gestores com escala reversa

Assertivas relativas à folga orçamentária dos gestores	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
As metas estabelecidas no orçamento da área sob minha responsabilidade induzem uma alta produtividade.	01 2,04%	01 2,04%	05 10,20%	23 46,95%	19 38,77%
Tenho que monitorar cuidadosamente os custos na minha área de responsabilidade por causa das restrições orçamentárias.	02 4,08%	03 6,12%	02 4,08%	17 34,69%	25 51,03%
As metas incorporadas no orçamento são difíceis de alcançar.	11 22,45%	13 26,53%	06 12,24%	19 38,78%	0 0%
	14	17	13	59	44

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 2 que há uma inclinação de inexistência de folga orçamentária, uma vez que as metas orçamentárias induzem a uma alta produtividade e há necessidade de monitoramento dos custos por conta das restrições orçamentárias. Por sua vez, muitos discordam que as metas orçamentárias são difíceis de alcançar.

De modo geral, verifica-se na Tabela 1 e 2 que as respostas não apresentaram homogeneidade, que algumas apresentam folga e outras indicaram que não há. Percebe-se folga quando constata-se que os orçamentos dos gestores são seguramente atingíveis, ao passo que não há folga, quando a maioria informa que há necessidade de monitor minuciosamente os custos da área por conta das restrições orçamentárias.

5.2 Nível de participação dos gestores no processo orçamentário

O nível de participação dos gestores no processo orçamentário foi medido utilizando as seis primeiras assertivas do estudo de Milani (1975) e a última foi retirada do trabalho López, Stammerjohan e McNair (2007), conforme evidenciado na Tabela 3 a seguir.

Tabela 3 - Nível de participação dos gestores no processo orçamentário

Assertivas relativas à participação dos gestores no processo orçamentário	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Você está envolvido no processo de criação e elaboração do orçamento da área de sua responsabilidade.	01 2,04%	0 0%	01 2,04%	04 8,16%	43 87,76%
Você elabora o orçamento da área de sua responsabilidade, porém seu superior o revisa.	07 14,28%	0 0%	02 4,08%	08 16,33%	32 65,31%
A frequência de discussões sobre o orçamento da área de sua responsabilidade é iniciada por você.	02 4,08%	05 10,20%	03 6,12%	21 42,86%	18 36,74%
Você possui influência no montante final do orçamento da sua área de responsabilidade.	02 4,08%	01 2,04%	01 2,04%	16 32,65%	29 59,19%
As suas contribuições são importantes para a elaboração do orçamento da área de responsabilidade.	01 2,04%	0 0%	0 0%	06 12,24%	42 85,72%
A frequência das discussões relacionadas ao orçamento é iniciada pelo seu superior quando o orçamento da sua área de responsabilidade está sendo definido.	07 14,28%	07 14,28%	06 12,24%	19 38,77%	10 20,40%
Eu frequentemente declaro minhas necessidades, opiniões e/ou sugestões sobre o orçamento para meu superior sem que ele solicite.	03 6,12%	02 4,08%	01 2,04%	17 34,69%	26 53,07%
	23	15	14	91	200

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 3 que a maioria apresenta um elevado nível de participação no processo orçamentário. Deste modo, os gestores participam ativamente na elaboração do orçamento, influenciando inclusive o valor do montante final de suas áreas organizacionais. A partir da participação no orçamento, é possível reduzir o nível de assimetria da informação. Conforme abordou-se no referencial teórico, ainda não há uma conclusão a respeito da relação entre a participação no orçamento e a criação de folga orçamentária. Percebe-se pelas respostas constantes na Tabela 3 que os gestores analisados possuem poder para criação de folga em seus departamentos, se assim desejarem. No estudo realizado por Almeida e Lavarda (2011) também foi identificado um alto grau de participação dos gestores no processo orçamentário.

5.3 Nível da assimetria da informação

A Tabela 4 demonstra o nível de assimetria da informação entre os gestores pesquisados e seus superiores.

Tabela 4 - Nível de assimetria da informação nas empresas pesquisadas

Assertivas relativas à assimetria da informação	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Em comparação com o seu superior, você possui melhores informações sobre as atividades realizadas em sua área de responsabilidade.	03 6,12%	05 10,20%	03 6,12%	14 28,57%	24 48,99%
Em comparação com o seu superior, você está mais familiarizado com relação às operações internas na área em que você é responsável.	01 2,04%	01 2,04%	01 2,04%	14 28,57%	32 65,31%
Em comparação com o seu superior, você possui uma melhor compreensão do potencial de desempenho de sua área de responsabilidade.	01 2,04%	01 2,04%	05 10,20%	19 38,78%	23 46,94%
Em comparação com o seu superior, você é tecnicamente mais familiarizado com o trabalho de sua área de responsabilidade.	01 2,04%	02 4,08%	02 4,08%	13 26,53%	31 63,27%
Em comparação com o seu superior, você é mais capaz de avaliar o potencial impacto de fatores externos nas atividades da sua área de responsabilidade.	01 2,04%	08 16,33%	05 10,20%	12 24,49%	23 46,94%
Em comparação com seu superior, você tem um melhor entendimento do que pode ser alcançado na sua área de responsabilidade.	01 2,04%	01 2,04%	04 8,16%	23 46,94%	20 40,82%
	08	18	20	95	153

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 4 que os respondentes julgam possuir maiores informações a respeito dos seus departamentos do que seus superiores. Os respondentes entendem que compreendem melhor o potencial de desempenho de suas áreas, que são mais capazes de avaliar o impacto de fatores externos nas atividades de seus departamentos e possuem melhores informações sobre as atividades realizadas em sua área de responsabilidade. Fischer, Frederickson e Peffer (2002) realizaram um estudo experimental com 104 estudantes de graduação e concluíram que quando o orçamento é negociado sob assimetria da informação tende-se a folga orçamentária. Verifica-se que nas empresas pesquisadas há assimetria da informação, entretanto, os respondentes participam ativamente do processo orçamentário, o que pode diminuir as informações assimétricas.

5.4 Nível de ênfase no orçamento

Na tabela 5 apresenta-se o nível de ênfase atribuído ao orçamento pelas empresas dos gestores pesquisados.

Tabela 5 - Nível de ênfase atribuído ao orçamento pelas empresas pesquisadas

Assertivas relativas à ênfase atribuída ao orçamento pelas empresas pesquisadas	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A alta administração julga a sua performance somente com base no alcance do orçamento.	16 32,65%	10 20,41%	07 14,29%	13 26,53%	03 6,12%
A alta administração desaprova o não cumprimento do orçamento de sua área de responsabilidade.	02 4,08%	07 14,29%	07 14,29%	18 36,73%	15 30,61%
A alta administração acredita que exercer pressão sobre a gerência traz benefícios.	04 8,16%	06 12,24%	05 10,20%	18 36,74%	16 32,66%
Se um gerente falhar no alcance do seu orçamento, a alta administração propõe que ele seja substituído.	14 28,57%	20 40,81%	08 16,33%	07 14,29%	00 0%
	36	43	27	56	34

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 5 que as respostas foram divergentes uma das outras. Assim, entende-se que as empresas apresentam distintos níveis de ênfase orçamentária. Desse modo, acredita-se que alguns gestores são somente avaliados pelo orçamento, enquanto em outras empresas há a utilização de outros indicadores. Nota-se que nas assertivas consideradas mais radicais (primeira e última) as respostas ficaram nas escalas de 1 e 2, ou seja, discordando, já na segunda e terceira assertiva, verifica-se que houve um grau de concordância maior.

5.5 Relação entre a folga orçamentária e a participação no orçamento, assimetria da informação e ênfase no orçamento

Neste tópico analisa-se a relação da folga orçamentária com participação no orçamento, assimetria da informação e ênfase no orçamento por meio da aplicação de correlações canônicas. Primeiramente, analisou-se as correlações entre a folga orçamentária com cada variável isoladamente, ou seja, verificou-se a relação entre folga orçamentária e participação no orçamento, folga orçamentária com assimetria da informação e folga com ênfase no orçamento. Os resultados desta análise estão demonstrados na Tabela 6, em que evidenciam-se as equações canônicas de cada correlação, seus coeficientes de correlação e o *p-value*.

Tabela 6 - Correlações canônicas entre a folga orçamentária versus cada variável

Correlações e variáveis	Equação	Correlação Canônica	P-Value
1) Correlação entre as variáveis de folga orçamentária e participação dos gestores no orçamento	F1: $-0,0370814 * F14 + 0,602835 * F15 - 0,446086 * F16 - 0,073055 * F17 + 0,419388 * F18 - 0,0752919 * F19$ P1: $0,32248 * P20 - 0,353964 * P21 + 0,742072 * P22 - 0,0553288 * P23 + 0,125036 * P24 + 0,550189 * P25 - 0,194077 * P26$	74,65%	0,0041
2) Correlação entre as variáveis de folga orçamentária e assimetria da informação	F1: $0,522226 * F14 + 0,0158392 * F15 - 0,825455 * F16 + 0,408255 * F17 - 0,609149 * F18 + 0,478887 * F19$ A1: $-0,0913592 * A30 + 0,614798 * A31 + 0,105553 * A32 - 0,554764 * A33 + 1,10594 * A34 - 0,409313 * A35$	48,13%	0,8924
3) Correlação entre as variáveis de folga orçamentária e ênfase no orçamento	F1: $0,606308 * F14 + 0,398208 * F15 - 0,514666 * F16 - 0,143408 * F17 - 0,699293 * F18 + 0,10673 * F19$ E1: $0,624475 * E36 + 0,713912 * E37 + 0,434983 * E38 - 0,420901 * E39$	63,13%	0,0800

Fonte: dados da pesquisa

Nota-se na Tabela 6 que no Teste 1 há uma correlação considerada forte, pois seu coeficiente é superior a 70%, enquanto as outras correlações apresentaram correlações inferiores. Também é importante observar que apenas a primeira correlação é significativa, pois apresenta o *p-value* menor que 0,05. Para os demais casos, em que o *p-value* é superior a 0,05, não há evidências de que os dados sejam significantes.

A correlação de 74,65% entre folga orçamentária e participação no orçamento, apresentou um *p-value* de 0,0041, o que significa que os dados são significativos. Esses resultados validam a hipótese de que quanto maior é a participação dos gestores no processo de planejamento e controle orçamentário, maior é a folga orçamentária, sendo convergentes com os resultados apresentados por: Williamson (1964, apud DUNK, 1993), Schiff e Lewin (1970), Camman (1976), Antle e Eppen (1985), Young (1985) e Lukka (1988).

A segunda correlação que ocorreu entre a folga orçamentária e a assimetria da informação não trouxe resultados significativos, pois obteve um *p-value* de 0,1152. Este resultado vai ao encontro com o estudo de Young (1985) que também não encontrou nenhuma evidência relevante perante a folga orçamentária em relação à assimetria da informação. A ênfase no orçamento também não trouxe resultados significativos e de acordo com Lowe e

Shaw (1968) e Merchant (1985) a ênfase aumenta a probabilidade da constituição da folga orçamentária. Entretanto, os resultados apresentados neste estudo não permitiram realizar tal inferência para a amostra analisada.

Na tabela 7 apresenta-se o resultado das correlações canônicas entre a folga orçamentária com diferentes agrupamentos das variáveis analisadas. Primeiramente, correlacionou-se a folga com a participação no orçamento, assimetria da informação e ênfase no orçamento. Depois, foi correlacionada a folga com participação no orçamento e assimetria da informação. No teste seguinte verificou-se a relação entre a folga com participação no orçamento e ênfase no orçamento. Por fim, apresenta-se a correlação de folga com assimetria da informação e ênfase no orçamento. A Tabela 7 a seguir evidencia-se os resultados destas correlações.

Tabela 7 - Correlações entre a folga orçamentária e as variáveis organizacionais

Correlações e variáveis	Equação	Correlação Canônica	P-Value
4) Correlação canônica entre as variáveis de folga orçamentária e participação no orçamento, assimetria da informação e ênfase no orçamento	$F_1: -0,380197 * F_{14} + 0,30558 * F_{15} - 0,131516 * F_{16} - 0,0330715 * F_{17} + 0,840751 * F_{18} - 0,183974 * F_{19}$ $PAE_1: 0,362632 * P_{20} - 0,234356 * P_{21} + 0,70426 * P_{22} - 0,21308 * P_{23} + 0,143271 * P_{24} + 0,440796 * P_{25} - 0,258641 * P_{26} - 0,0332141 * A_{30} - 0,336051 * A_{31} + 0,372626 * A_{32} + 0,323934 * A_{33} - 0,227863 * A_{34} - 0,397439 * A_{35} - 0,2273 * E_{36} - 0,551489 * E_{37} - 0,131215 * E_{38} + 0,34066 * E_{39}$	83,06%	0,0424
5) Correlação canônica entre as variáveis de folga orçamentária e participação no orçamento e assimetria da informação	$F_1: -0,0917792 * F_{14} + 0,668892 * F_{15} - 0,340542 * F_{16} - 0,0338354 * F_{17} + 0,406506 * F_{18} - 0,0666348 * F_{19}$ $PA_1: 0,331515 * P_{20} - 0,351736 * P_{21} + 0,741473 * P_{22} - 0,168158 * P_{23} + 0,191312 * P_{24} + 0,48534 * P_{25} - 0,267402 * P_{26} + 0,0513563 * A_{30} - 0,192118 * A_{31} + 0,222982 * A_{32} + 0,13111 * A_{33} + 0,180291 * A_{34} - 0,402984 * A_{35}$	78,27%	0,1066
6) Correlação canônica entre as variáveis de folga orçamentária e participação no orçamento e ênfase no orçamento	$F_1: -0,210144 * F_{14} + 0,334139 * F_{15} - 0,402453 * F_{16} - 0,0200667 * F_{17} + 0,728862 * F_{18} - 0,06469 * F_{19}$ $PE_1: 0,313342 * P_{20} - 0,317945 * P_{21} + 0,690673 * P_{22} - 0,173679 * P_{23} + 0,227607 * P_{24} + 0,651532 * P_{25} - 0,248789 * P_{26} - 0,233503 * E_{36} - 0,342926 * E_{37} - 0,0881223 * E_{38} + 0,320509 * E_{39}$	76,92%	0,0048
7) Correlação canônica entre as variáveis de folga orçamentária e assimetria da informação e ênfase no orçamento	$F_1: -0,627774 * f_1 - 0,377694 * f_2 + 0,51168 * f_3 - 0,023287 * f_4 + 0,744166 * f_5 - 0,272937 * f_6$ $AE_2: -0,041086 * a_1 - 0,289055 * a_2 + 0,24763 * a_3 + 0,353741 * a_4 - 0,73485 * a_5 + 0,0591917 * a_6 - 0,427066 * e_1 - 0,698361 * e_2 - 0,331026 * e_3 + 0,4002 * e_4$	74,03%	0,4692

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se na Tabela 7 que dentre 4 correlações realizadas entre a folga e variáveis analisadas, duas apresentaram um *p-value* superior a 0,05, o que significa que não há evidências de que os dados sejam significantes. As duas variáveis que não apresentaram correlações significativas são a do teste 5, em que verificou a correlação da folga orçamentária com a participação no orçamento e assimetria da informação, e a correlação 7, em que testou a relação da folga com a assimetria da informação e ênfase no orçamento. Observa-se que nestes dois testes há a variável assimetria da informação, o que se acredita que é esta variável que não está permitindo ter uma relação com a folga orçamentária.

Constata-se ainda que na Tabela 7, há 2 correlações que apresentam evidências que os dados sejam significativos. Verifica-se que há uma correlação de 83,06% entre a folga orçamentária e a participação no orçamento, assimetria da informação e ênfase no orçamento. Isso significa que a criação de folga está relacionada com estas variáveis, ou seja, entende-se

que estes itens contribuem para a constituição de folga. Entretanto, é necessário que exista a participação dos gestores no processo orçamentário, para que se crie a folga, uma vez que na Tabela 6 apresentou-se a correlação da folga orçamentária com cada variável isolada, e a única que teve uma correlação significativa foi a folga com a participação no orçamento.

Conforme visto no referencial teórico deste estudo, Dunk e Nouri (1998) entendem que alta a participação, juntamente com alta ênfase e alta assimetria causa elevada folga orçamentária. Dunk e Perera (1997) ainda afirmam que a relação entre criação da folga orçamentária com a participação no orçamento é complexa e que outras variáveis devem ser analisadas, como por exemplo, a assimetria da informação e a ênfase no orçamento. Verificou-se ainda que Lukka (1988) alerta que a participação no processo orçamentário deve ser elevada para o subordinado ter oportunidade de constituir a folga orçamentária. Neste sentido, constatou-se na Tabela 6 que há uma relação entre a folga orçamentária e a participação no orçamento, sendo que esta relação aumenta quando são analisadas outras variáveis em conjunto.

Dunk (1993) também havia identificado que a participação pode influenciar na criação da folga orçamentária, porém, tal condição era dependente da ênfase que é atribuída no orçamento. Desse modo, entende-se que quando a ênfase no orçamento e assimetria da informação são altas, há uma grande oportunidade dos gestores em constituir folga no processo de participação do orçamento, corroborando com o entendimento de Dunk e Perera (1997).

Verifica-se ainda que visivelmente a variável de participação no orçamento tem uma alta significância, pois todas as análises feitas em conjunto com ela, exceto com a assimetria da informação que foi uma variável que não trouxe nenhum resultado significativo, obteve-se resultados expressivos.

Averigua-se ainda que uma correlação de 76,92% entre a folga orçamentária e a participação no orçamento e ênfase no orçamento. Lowe e Shaw (1968) afirmam que é normal a folga estar presente em orçamentos em que o cumprimento das metas orçadas é enfatizado. Merchant (1985) também comenta que a probabilidade que os gerentes possuem para criar folga orçamentária aumenta devido à pressão vinda dos supervisores em alcançar as metas orçadas. Neste sentido, entende-se que a ênfase atribuída ao cumprimento do orçamento contribui para a criação de folga dos gestores no processo de orçamento participativo.

Depreende-se que ao analisar as Tabelas 6 e 7 constata-se que a variável participação é que estabelece a relação com a folga orçamentária. Verificou-se uma correlação de 74,65% entre a folga e a participação; 76,92% entre a folga e participação no orçamento e ênfase orçamentária; e 83,06% entre a folga e a participação, assimetria da informação e ênfase no orçamento. Desse modo, entende-se que a constituição de folga orçamentária está relacionada a diversos fatores e variáveis, que engloba inclusive aspectos comportamentais. Verifica-se que quando há participação, informações assimétricas e ênfase no orçamento, a folga é maior.

Percebe-se que de modo geral há correlação entre as variáveis abordadas nesta pesquisa, no entanto são necessários mais estudos para respaldar os resultados obtidos, já que há poucas pesquisas acerca desse tema.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa verificou a relação da folga orçamentária com participação no planejamento e controle do orçamento e assimetria da informação dos gestores. Pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, foi realizada por meio de levantamento com 49 gestores de áreas organizacionais.

Os resultados do estudo mostraram que os dados referente à folga orçamentária não apresentaram homogeneidade, existindo folga em alguns itens e inexistindo em outros aspectos analisados. Desse modo, percebeu-se discrepâncias nas informações apresentadas, e

constatando que alguns gestores possuem folga e outros apresentam inexistência da mesma. Observou-se que os gestores estão inclusos no processo orçamentário e decisório das empresas em que trabalham, tendo o poder de opinar e estabelecer metas. Sendo assim, os gestores pesquisados estão envolvidos no processo de criação e elaboração do orçamento de suas áreas, possuem influência no montante final do orçamento estabelecido e geralmente são eles que elaboram o orçamento da área organizacional, porém, o supervisor revisa.

Notou-se também que os gestores das áreas possuem maiores informações do que seus superiores, podendo utilizar-se destas informações para a constituição de folga. Entretanto, o processo de orçamento participativo deveria diminuir as informações assimétricas da empresa. constatou-se que em algumas empresas há um nível considerável de ênfase orçamentária, e, em outras, este grau é considerado baixo. Averiguou-se que em algumas empresas a alta administração avalia o desempenho dos pesquisados somente com base no cumprimento do orçamento e desaprova quando o mesmo não é atingido.

Observou-se que há relação entre a folga orçamentária e a participação dos gestores no processo de planejamento e controle do orçamento. Verificou-se também que esta relação é maior, quando a participação é analisada em conjunto com a assimetria da informação e ênfase no orçamento. Dessa maneira, entende-se que quando a ênfase no orçamento e assimetria da informação são altas, há uma grande oportunidade dos gestores em constituir folga no processo de participação do orçamento. Constatou-se ainda que a assimetria da informação analisada isoladamente não apresenta relação com a folga orçamentária.

Conclui-se que os gestores respondentes da pesquisa apresentaram um nível intermediário de folga orçamentária, e que esta possui relação com a participação dos mesmos no processo orçamentário, sendo maior, quando há assimetria da informação e ênfase no orçamento. Entretanto, os dados não são conclusivos, e que outros estudos são necessários para explicar a criação da folga orçamentária pelos gestores. Para estudos futuros, sugere-se realizar um levantamento de todas as variáveis que possam implicar na constituição da folga orçamentária e utilizá-las em conjunto, para desse modo, entender a influência de cada uma na criação da folga.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. B.; SOUZA, S. M.. Processo orçamentário e criação de reservas em uma instituição hospitalar. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, ano 07, v.1, n. 13, p. 107-126, jan./jun. 2010.

ALMEIDA, Dalci Mendes; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 5., 2011, Vitória. **Anais...** Vitória: ANPCONT, 2011.

ANTHONY, R. N; GOVINDARAJAN, V.. **Sistemas de controle gerencial**. Tradução Adalberto Ferreira Neves. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

ANTLE, R.; EPPEN, G.. D. Capital rationing and organizational slack in capital budgeting. **Management Science**, v.31, n. 2, p. 163-174, fev.1985.

BAIMAN, S.. Agency research in managerial accounting: **A Survey Journal of Accounting Literature**, v. 15, n.4, p. 154-213, 1982.

BAIMAN, S.; LEWIS, B. L. An experiment testing the behavioral equivalence of strateg. **Journal of Accounting Research**, v. 27, n.1, 1989.

CAMMANN, C.. Effects of the use of control systems. **Accounting, Organizations and Society**, v. 1, n. 4, p. 301-314, 1976.

CHOW, C. W.; COOPER, J. C.; WALLER, W.. Participative budgeting: effects of a truth-inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance. **The Accounting Review**, v. 63, n.1, p. 111-122, 1988.

CHRISTENSEN, J.. The Determination of performance standards and participation. **Journal of Accounting Research**, v. 20, n. 2, p. 589-603, 1982.

COVALESKI, M. A.; EVANS III, J. H.; LUFT, J. L.; SHIELDS, M. D. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. **Journal of Management Accounting Research**, v.15, p.3-49, 2003.

DAVILA, T.; WOUTERS, M.. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. **Accounting, Organizations and Society**, v, 30, n. 7-8. p. 587-608, 2005.

DUNK, A. S. Budgetary participation, agreement on evaluation criteria and managerial performance: a research note. **Accounting Organizations and Society**, v. 15, n. 3 p. 171-178, 1990.

_____. The effect of budget emphasis and information esymmetry on the relation between budgetary participation and slack. **The Accounting Review**, v. 68, n. 2, p. 400-410, apr.1993.

DUNK, A.. S; PERERA, H.. The incidence of budgetary slack: A field study exploration. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 10, n. 5, p. 649-664, 1997.

DUNK, Alan. S.; NOURI, H. Antecedents of budgetary slack: a literature review and synthesis. **Journal of Accounting Literature**, v. 17, p. 72-96, 1998.

FANK, O. L. ; LAVARDA, C. E. F. . Relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e do risco na criação da folga orçamentária. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 13., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro : ABC, 2011.

FARIA, J. A. de. **O efeito da assimetria da informação na folga orçamentária**: um estudo experimental. 2011. 124 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis – Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis), Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia; SILVA, Fabiana Lopes da; CHAN, Betty Lilian. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FISCHER, J.. G.; FREDERICKSON, J.. R.; PEFFER, S.. A. Budgeting: an experimental investigation of the effect of negotiation. **The Accounting Review**, v. 75, n. 75, p. 95-114, 2000.

_____. The effect of information asymmetry on negotiated budgets: an empirical investigation. **Accounting Organizations and Society**, v. 27, p. 27-43, 2002.

FREZZATI, F.; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E.; NASCIMENTO, A. R. do; OYADOMARI, J. C.. Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v.3, n.2, p.190-216, 2010.

HANSON, E. I. The Budgetary Control Function. **The Accounting Review**. v. 41, n. 2, p. 239-243, 1966.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BRED, M. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOPWOOD, A.. G. An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. **Journal of accounting Research**, v. 10, p. 56-182, 1972.

- LAL, M.; DUNK, A. S; SMITH, G. D. The propensity of managers to create budgetary slack. A cross-national reexamination using random sampling. **The International Journal of Accounting**, v. 31, n. 4, p. 483-496, 1996.
- LAU, C. M.; EGGLETON, I. R. C. Cultural differences in managers' propensity to create slack. **Advances in International Accounting**. v. 17, p. 137-174, 2004.
- LÓPEZ, M. A. L.; STAMMERJOHAN, W.. W.; McNAIR, F. M. Differences in the role of job-relevant information in the budget participation-performance relationship among US and Mexican managers: a question of culture or communication. **Journal of Management Accounting Research**, v. 19, p. 105-136, 2007.
- LOWE, E. A.; SHAW, R. W. An analysis of managerial biasing. Evidence from the company's budgeting process. **Journal of Management Studies**, n. 5, p. 304-15, 1968.
- LUKKA, K.. Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. **Accounting Organizations and Society**, v. 13, n. 3, p. 281-301, 1988.
- MERCHANT, K. A. Budgeting and the propensity to create budgetary slack. **Accounting, Organizations and Society**, v. 10, n. 2, p. 201-210, 1985.
- MERCHANT, K. A.; MANZONI, J. F.. The achievability of budget targets in profit center: a field study. **The Accounting Review**, v. 64, n.3, p. 539-558, jul.1989.
- MILANI, K. The Relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. **The Accounting Review**, v. 5, n. 2, p. 274-284, apr.1975.
- MINGOTI, Sueli Aparecida. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- NOURI, H.; PARKER, R. J. The effect organizational commitment on the relation between budgetary participation and budgetary slack. **Behavioral Research in Accounting**, v. 8, p. 74-90, 1996.
- ONSI, M.. Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. **The Accounting Review**, v. 48, n. 3, p. 535-548, 1973.
- OZER, G.; YILMAZ, E.. Effects of procedural justice perception, budgetary control effectiveness and ethical work climate on propensity to create budgetary slack. **Business and Economics Research Journal**, v.2, n. 4, p. 1-18, 2011.
- SCHIFF, M.; LEWIN, A. Y. The Impact of Budgets on People. **The Accounting Review**, v. 45, n. 2, p. 259-268, 1970.
- _____. Where Traditional Budgeting Fails. **Financial Executive**, v. 36, n. 5, p. 51-62, 1968.
- SHIELDS, J. F. ; SHIELDS, M. D. Antecedents of participative budgeting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n.1, p. 49-76, 1998.
- VAN DER STEDE, W. A. The relationship between two consequences of budgetary controls: budget slack creation and managerial short-term orientation. **Accounting, Organization and Society**, v. 25, p. 609-633, 2000.
- WALLER, W. Slack in participative budgeting: the joint effects of a truth-inducing pay scheme and risk preferences. **Accounting, Organizations and Society**, v. 13, n. 1, p. 87-98, 1988.
- WEBB, R. Alan. The impact of reputation and variance investigations on the creation of budgetary slack. **Accounting, Organizations and Society**, v. 27, p. 361-378, 2002.

YOUNG, M.S. Participative budgeting: the effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. **Journal of Accounting Review**, v. 23, n. 2, p. 829-842, 1985.

ZENKER, R.. **A influência da estratégia na folga orçamentária mediada pela incerteza: um estudo de caso em uma empresa familiar**. 2010. 66 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.