

# **Relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e do risco na criação da folga orçamentária**

**Odir Luiz Fank** (FURB) - ofank@al.furb.br

**Carlos Eduardo Facin Lavarda** (FURB) - clavarda@furb.br

## **Resumo:**

*O objetivo geral desta pesquisa é verificar a relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e da posição de risco na criação da folga orçamentária pelos gerentes de nível médio de organizações, por meio da percepção de alunos de pós-graduação lato sensu em instituições de ensino do Estado de Santa Catarina. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem quantitativa, realizada por meio de levantamento, utilizando como instrumento de pesquisa o questionário. A amostra da pesquisa é composta por 171 alunos, pois esses se enquadraram nos cargos gerenciais. Em relação aos resultados, as questões da variável folga orçamentária foram divididas em dois grupos, pois apresentavam escala reversa, sendo definidas a folga 1, compreendendo as questões 1, 3 e 6 do questionário e a folga 2, compreendendo as questões 2, 4 e 5. Em relação à folga 1, as variáveis assimetria da informação e participação orçamentária apresentaram correlação ao nível de significância de 0,05 e a variável risco na decisão orçamentária não apresentou correlação significativa. Em relação à folga 2, a variável assimetria da informação apresentou correlação significativa e as variáveis participação orçamentária e risco na decisão orçamentária não apresentaram correlação de significância. Dessa forma, em relação ao objetivo geral da pesquisa, os resultados demonstram que não foi observado relação das variáveis de assimetria da informação e risco na decisão com a criação da folga orçamentária. Já em relação à variável de participação do gerente de nível médio, os resultados indicam que esta reduz o folga orçamentária.*

**Palavras-chave:** *Folga Orçamentária. Assimetria da Informação. Participação Orçamentária.*

**Área temática:** *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

## **Relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e do risco na criação da folga orçamentária**

### **Resumo**

O objetivo geral desta pesquisa é verificar a relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e da posição de risco na criação da folga orçamentária pelos gerentes de nível médio de organizações, por meio da percepção de alunos de pós-graduação *lato sensu* em instituições de ensino do Estado de Santa Catarina. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem quantitativa, realizada por meio de levantamento, utilizando como instrumento de pesquisa o questionário. A amostra da pesquisa é composta por 171 alunos, pois esses se enquadraram nos cargos gerenciais. Em relação aos resultados, as questões da variável folga orçamentária foram divididas em dois grupos, pois apresentavam escala reversa, sendo definidas a folga 1, compreendendo as questões 1, 3 e 6 do questionário e a folga 2, compreendendo as questões 2, 4 e 5. Em relação à folga 1, as variáveis assimetria da informação e participação orçamentária apresentaram correlação ao nível de significância de 0,05 e a variável risco na decisão orçamentária não apresentou correlação significativa. Em relação à folga 2, a variável assimetria da informação apresentou correlação significativa e as variáveis participação orçamentária e risco na decisão orçamentária não apresentaram correlação de significância. Dessa forma, em relação ao objetivo geral da pesquisa, os resultados demonstram que não foi observado relação das variáveis de assimetria da informação e risco na decisão com a criação da folga orçamentária. Já em relação à variável de participação do gerente de nível médio, os resultados indicam que esta reduz o folga orçamentária.

Palavras-chave: Folga Orçamentária. Assimetria da Informação. Participação Orçamentária. Risco na Decisão orçamentária.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

### **1 Introdução**

O orçamento é uma das técnicas utilizadas pelos gerentes para o planejamento e controle das empresas. Hansen e Mowen (2001, p. 246) mencionam que o orçamento “[...] é um processo de traduzir as metas e as estratégias de uma organização em termos operacionais” e, quando utilizado para o controle empresarial, traduz-se como o “[...] processo de estabelecer padrões, receber *feedback* sobre o desempenho real e tomar as ações corretivas quando o desempenho real desviar-se significativamente do desempenho planejado”.

Contribuindo a esse respeito, Anthony e Govindarajan (2002) ressaltam que o uso de um orçamento tem quatro finalidades principais: (1) dar forma pormenorizada ao plano estratégico, (2) auxiliar a coordenação das várias atividades da organização, (3) definir as responsabilidades dos executivos, autorizar limites de gastos e informá-los do desempenho que se espera, (4) ter o reconhecimento de que o orçamento é o instrumento de avaliação do real desempenho dos gestores.

Segundo Garrison e Noreen (2001), o orçamento proporciona os seguintes benefícios: (a) proporciona uma forma de comunicação gerencial acerca dos planos da empresa; (b) estimula os gerentes a pensar sobre as ações para o futuro da empresa, evitando gastos e esforços desnecessários; (c) promove um meio de alocar recursos entre os departamentos e as

áreas; (d) evita a possibilidade do surgimento de potenciais restrições; (e) promove a integração dos planos das várias áreas da empresa e auxilia que os mesmos estejam trabalhando na mesma direção; (f) define metas e objetivos da empresa, servindo como *benchmarks* para futura avaliação de desempenho.

O orçamento normalmente não é um evento único, mas sim, um processo que se repete em períodos sucessivos, e muitas vezes entre os mesmos gerentes de nível superior e médio. Além disso, os orçamentos geralmente são definidos através de um processo de negociação entre o gerente nível médio e superior, no qual, os gerentes superiores têm uma grande influência, se não um controle completo, em relação ao orçamento final (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2001).

Na elaboração do orçamento empresarial, algumas variáveis, tais como, folga orçamentária, assimetria da informação, participação orçamentária, risco na decisão orçamentária, aversão à perda, ambigüidade da informação podem influenciar na sua composição, interferindo na decisão dos gerentes.

Ho e Vera-Muñoz (2001) destacam que os gerentes de nível médio podem priorizar seus departamentos, apresentando interesses que divergem dos interesses dos gerentes de nível superior. Essa divergência de interesses pode causar algumas dificuldades para a empresa no caminho para o alcance de suas metas.

Para Anthony e Govindarajan (2001), os gerentes de nível médio, com o intuito de se proteger contra eventuais incertezas do mercado, procuram orçar receitas um pouco mais baixas e despesas um pouco mais altas do que as corretas, no momento da elaboração do orçamento, tornando as metas mais fáceis de serem alcançadas.

Tendo como base as pesquisas que estudam as variáveis que podem influenciar a decisão dos gerentes no momento da elaboração do orçamento, questiona-se: qual a relação entre a folga orçamentária, a assimetria da informação, participação orçamentária e risco?

A partir do problema de pesquisa, elaborou-se o objetivo geral do estudo, que consiste em verificar a relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e da posição de risco na criação da folga orçamentária pelos gerentes de nível médio de organizações, por meio da percepção de alunos de pós-graduação *lato sensu* em instituições de ensino do Estado de Santa Catarina

Sendo o orçamento e a sua elaboração uma das decisões mais relevantes para o mundo empresarial, justifica-se o estudo, pois, o orçamento sendo elaborado de forma inadequada pode influenciar o desempenho da empresa, proporcionando aplicação de recursos de forma imprópria, podendo resultar em perdas de oportunidades e competitividade. O estudo se torna relevante também devido o fato do tema folga orçamentária, relacionada com a assimetria da informação, participação orçamentária e risco no orçamento não ter sido explorado em pesquisas no Brasil. Os temas vêm sendo estudados mais frequentemente na literatura internacional, fazendo surgir o interesse em abordar esse tema com os gerentes das organizações nacionais.

## **2 Referencial Teórico**

Esse tópico apresenta a revisão teórica da pesquisa, incluindo a caracterização e conceitos sobre a folga orçamentária, a assimetria da informação, a participação orçamentária e o posicionamento de risco do gestor no orçamento.

### **2.1 Folga Orçamentária**

A folga orçamentária é definida por Young (1985) como o montante pelo qual um gerente de nível médio subestima sua capacidade produtiva, quando dada a oportunidade de selecionar um padrão de trabalho contra o qual seu desempenho será avaliado.

Quando os gerentes de nível médio criam folga, eles exploram a sua posição superior de conhecimento sobre possibilidades de negócios da empresa e também, no estabelecimento de metas de desempenho deliberadamente inferior ao seu melhor palpite sobre a previsão de futuro dos negócios da empresa, segundo Lukka (1988).

A folga protege contra imprevistos e contingências, aumenta a probabilidade de que o objetivo orçamentário irá ser cumprido, aumentando assim a probabilidade de receber uma avaliação positiva e as recompensas associadas ao desempenho esperado. Van der Stede (2000) ressalta que os gerentes de nível médio constituem a folga como um meio de proteção contra uma avaliação negativa futura, principalmente nas empresas que tratam do orçamento como um forte compromisso do gerente para a corporação e usam o orçamento como forma de avaliar a gestão de desempenho do gestor.

A folga proporciona uma proteção para a incerteza, por meio, da disponibilidade de recursos livres criados com a folga (MERCHANT, 1985). O autor ressalta que os recursos da folga permitem aos gerentes experimentar de modo seguro, por exemplo, introdução de novos produtos ou introdução de produtos inovadores. Bourgeois (1981) destaca que a folga pode apresentar aspectos positivos, pois os recursos provenientes da criação de folga fornecem uma almofada para apoiar a exploração de oportunidades de mercado e uma fonte de recursos para experimentar na inovação de novos produtos.

O principal argumento para os esforços dos gerentes para a construção de folga em seus orçamentos é melhorar as perspectivas de sua remuneração, conforme Dunk (1993). O autor ressalta que quando os gerentes de nível médio percebem que suas recompensas dependem da realização das metas orçamentárias, eles podem tentar construir folga em seu orçamento, pois com a folga podem atingir mais facilmente suas metas.

Assim, os gerentes de nível médio podem ter interesses que divergem dos interesses dos gerentes de nível superior e da empresa em geral, segundo Ho e Vera-Muñoz (2001). Esses gerentes de nível médio, no intuito de atender os seus objetivos podem tomar decisões que maximizem os seus interesses, valorizando o próprio bem-estar, em detrimento dos interesses dos gerentes de nível superior ou da própria empresa. Os autores destacam como exemplo, que os gerentes de nível médio podem ter mais interesse em aumentar o tamanho do seu departamento do que aumentar os lucros da empresa. Com esse comportamento, o gerente de nível médio interfere no objetivo final da empresa.

Em empresas descentralizadas, Ho e Vera-Muñoz (2001) destacam que os gerentes de nível superior estão fisicamente separados dos gerentes de nível médio. Esse fato pode interferir na gestão, causando alguns problemas, tais como: 1) em decisões complexas e incertas, dificulta um mapeamento direto de todas as possibilidades, tanto dos gerentes nível superior, quanto de nível médio, pois não ocorre uma interação entre os gerentes, não permitindo troca de informações e dificultando a análise das possibilidades e também a análise dos resultados de suas ações, 2) gerentes de nível superior, devido o distanciamento, não conseguem observar o esforço de gestão dos gerentes de nível médio, analisando seu desempenho somente através dos resultados finais do departamento, não analisando suas ações, 3) é difícil para os gerentes de nível superior, sem acompanhar o departamento obter medidas confiáveis sobre a performance do gerente de nível médio.

Com esse distanciamento entre os gerentes de nível superior e médio e tendo seu desempenho avaliado através do orçamento, os gerentes de nível médio se cercam de meios de proteção para que possam atingir suas metas de forma mais segura, evitando assim penalizações, recebendo recompensas pelo sucesso no cumprimento dos objetivos.

## **2.2 Assimetria da Informação**

A assimetria da informação “[...] tem-se concentrado nos problemas causados por

informação incompleta, ou seja, quando nem todos os estados são conhecidos por ambas as partes e, assim, certas consequências não são por elas consideradas”. Por exemplo, “os proprietários podem não saber quais são as preferências dos administradores, o que dificulta a realização do cálculo mencionado” (HENDRIKSEN e VAN BREDA, 1999, p.139).

A assimetria da informação só existe quando o gerente de nível médio dispõe de mais informações do que o gerente de nível superior. Por ser conhecedor de todo o processo da empresa e participar do dia a dia, o gerente de nível médio pode dispor de informações das quais o seu superior não dispõe. Com essas informações privilegiadas, o gerente médio pode buscar benefícios pessoais ou benefícios para seu departamento no momento da elaboração do orçamento. Uma das maneiras do gerente superior obter essas informações que estão de posse do gerente médio é através do incentivo para a participação dos gerente médiono processo de definição do orçamento. A participação orçamentária permite que os gerentes de nível médio possam se comunicar ou revelar algumas de suas informações privadas, que podem ser incorporadas às normas ou orçamentos (DUNK, 1993).

Porém, Young (1985) destaca que mesmo participando do processo orçamentário, os gerentes de nível médio podem reter informações privadas, o que poderia levar a folga orçamentária. Mesmo assim, o autor destaca que a participação orçamentária é a melhor forma do gerente de nível superior obter as informações privadas que estão em posse do gerente médio. Young (1985) ressalta que com a assimetria da informação, a folga pode aumentar nos orçamentos, principalmente nas empresas aonde o orçamento tem ênfase elevada.

Hendriksen e Van Breda (1999, p.139) afirmam que “a informação é uma das maneiras de reduzir a incerteza, dando aos contadores papel importante na divisão de riscos entre administradores e proprietários”. Chow, Copper e Waller (1988) mencionam que se houver uma boa comunicação entre os gerentes de nível médio e superior, os recursos da empresa podem ser melhor aplicados, proporcionando maior retorno financeiro para a mesma.

### **2.3 Participação Orçamentária**

A participação orçamentária para Anthony e Govindarajan (2001, p.476) é “[...] um processo em que o pessoal do setor orçado é envolvido e influencia a definição dos valores do orçamento. Para Kim (1992), a participação orçamentária se refere a um estilo específico de gestão em que os gerentes de nível médio estão autorizados a participar com os seus gerentes superiores na definição de seu orçamento.

Conforme Milani (1975), a participação é o conceito usado para descrever na medida em que um gerente de nível médio está autorizado a selecionar seus próprios cursos de ação do seu departamento. Young (1985) define a participação como um regime orçamentário, em que os gerentes de nível médio selecionam as metas de desempenho em conjunto com seus gerentes superiores.

Para Shields e Shields (1998), o processo de participação orçamentária é aquele em que o gerente de nível médio participa na elaboração e tem influência na definição do seu próprio orçamento. Os autores mencionam que a participação do gerente médio ocorre com o intuito de: a) trocar informações entre os gerentes de nível superior e médio da empresa, b) coordenar interdependências e, c) motivar e promover atitudes, proporcionando inclusive a redução da tendência de criar folga orçamentária. Baiman (1990) afirma que a participação do gerente de nível médio no processo orçamentário, pode diminuir a assimetria da informação, aprimorando a comunicação entre os gerentes de nível médio e superior, proporcionando melhor alocação dos recursos financeiros da empresa.

A participação no orçamento, para Young (1985), permite ao gerente de nível médio

trazer informações que possam aprimorar os padrões de desempenho do seu departamento, aprimorando dessa forma, o desempenho de mais empregos e proporcionando maior satisfação no trabalho. Segundo o autor, devido o gerente de nível médio estar diretamente relacionado com as atividades da empresa, o mesmo pode obter algumas informações privadas, que se devidamente exploradas, podem aumentar a produtividade da empresa.

Conforme Kyj e Parker (2008), esta informação é privada no sentido de que o gerente de nível superior não pode acessar a informação ou somente pode acessá-la incorrendo em custos significativos. Para os autores, o grau de informação privada está relacionado à assimetria de informação entre o gerente de nível superior e médio em relação ao conhecimento a respeito da área de operação do gerente médio. Com a participação no processo orçamentário, os gerentes de nível médio podem revelar suas informações privadas, melhorando o seu desempenho e os ganhos financeiros da empresa.

A participação orçamentária pode levar a redução da folga, o que pode ser atribuído à comunicação positiva entre os gerentes de nível superior e médio, fazendo com que os gerentes médios se sintam mais tranquilos em relação aos resultados, pois, participando do processo orçamentário, os mesmos participam das decisões, diminuindo a necessidade da criação da folga orçamentária (MERCHANT, 1985). Dunk (1993) ressalta que a participação orçamentária permite que os gerentes de nível médio possam se comunicar ou revelar algumas de suas informações privadas, que podem ser incorporadas às normas ou orçamentos. Com a participação orçamentária, gerentes de nível superior e médio comunicam-se mais, compartilhando as informações, podendo desenvolver as metas orçamentárias de forma mais concisa, pois contam com informações de melhor qualidade.

#### **2.4 Risco na Decisão Orçamentária**

Os gestores de nível médio se esforçam para evitar o não cumprimento das metas estabelecidas pelas empresas e buscam recompensas com o sucesso do alcance das metas. (HO e VERA-MUÑOZ, 2001) Conforme os autores, os gerentes de nível médio estabelecem como principal foco evitar ações que os coloquem abaixo das metas estipuladas pela empresa, analisando cuidadosamente o risco que os projetos que forem orçados podem apresentar.

Ho e Vera-Muñoz (2001) ressaltam que os gestores também podem alterar a análise do risco que os envolvem na elaboração do orçamento, baseado em experiências passadas. Conforme os autores, o desempenho passado pode afetar o comportamento e as decisões dos gestores no futuro, limitando suas ações baseadas em fatos ocorridos, evitando o alto grau de exposição, procurando projetos que possam diminuir o seu risco perante a elaboração do orçamento empresarial.

O comportamento dos indivíduos e as suas ações se alteram após terem experimentado um sucesso ou um fracasso. Uma explicação é que indivíduos que se sentem responsáveis por ter provocado um resultado indesejável, ficam angustiados perante resultados insatisfatórios. Para tentar reduzir essa angústia, os indivíduos intensificam os seus esforços para restabelecer a sua competência, buscando demonstrar as suas qualidades aos seus superiores, objetivando projetar uma imagem de bom funcionário (HO e VERA-MUÑOZ, 2001).

Com as experiências tanto de sucesso quanto de fracasso que os gerentes tiveram no passado, podem criar restrições e temores em relação ao processo orçamentário, podendo ficar com aversão ao risco e a perda. Sullivan e Kida (1995) mencionam que as pesquisas sobre aversão a perda sugerem que os gerentes de nível médio, cujos departamentos geralmente realizam metas acima de um determinado alvo no passado, buscam evitar ações que possam colocar os seus departamentos abaixo da meta para o futuro. Johnston e Kim (1994) afirmam que a aversão à perda pode afetar o comportamento futuro, pois se o gerente passou por experiências tanto de sucesso ou fracasso, pode afetar o comportamento e as expectativas para

seu futuro desempenho. Em geral, os resultados abaixo da meta são avaliados como perdas e os resultados acima da meta são avaliados como ganhos. Normalmente, as perdas parecem psicologicamente maiores, sendo dolorosas e repugnantes, sendo evitadas de todas as formas nas empresas. Em contrapartida, quando as metas são superadas, tornam-se marcas dos responsáveis pelos resultados, dando lhes moral na empresa (KIM, 1992). Indivíduos que tem aversão ao risco, preferem sempre os orçamentos de segurança aos orçamentos apertados. Já os indivíduos que não tem aversão ao risco, preferem os orçamentos apertados em vez dos orçamentos de segurança, independentemente do seu desempenho em relação ao desempenho médio de outros indivíduos.

### 3 Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como descritiva. Cervo e Bervian (2002, p. 66) mencionam que “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Quanto à abordagem do problema, o estudo classifica-se de natureza quantitativa. Segundo Richardson (1989, p. 29) a pesquisa quantitativa “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas desde as mais simples, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc”.

Quanto aos procedimentos a pesquisa classifica-se como levantamento ou *survey*. Para Gil (1999, p.70), as pesquisas de levantamento “se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. A população da pesquisa é composta por todos os alunos matriculados nos programas de pós-graduação *lato sensu* dos cursos de Ciências Contábeis e Administração de instituições de ensino do estado de Santa Catarina, no período de dezembro de 2010 a maio de 2011. Foram contatadas as instituições de ensino superior do estado de Santa Catarina que possuem cursos de pós-graduação *lato sensu*, para que autorizassem a aplicação dos questionários. Foram respondidos 379 questionários, e destes, 171 alunos compuseram a amostra da pesquisa, pois esses se enquadraram nos cargos gerenciais.

Foram considerados na amostra da pesquisa os questionários nos quais o cargo/função desempenhado atualmente se enquadrasse nas seguintes opções: supervisor, gerente administrativo, gerente financeiro, gerente de produção, gerente recursos humanos, gerente comercial e outros, desde que fossem gerentes de departamento. Dentre a opção outros, os respondentes destacaram que eram gerentes de negócios, de *marketing*, de unidade, de importação, de compras e negócios internacionais, de operações, de vendas, de PAC e de loja. Os 208 respondentes que marcaram como cargo/função as opções de proprietário/acionista, diretor, auxiliar administrativo e outros, que não se enquadrassem em nenhum cargo de gerente, não foram utilizados.

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário com questões fechadas. O questionário foi extraído das referências teóricas que tratam do tema. Após leitura das obras, extraiu-se o questionário dos estudos de forma que melhor pudesse fornecer subsídios com o intuito de alcançar o objetivo estabelecido para o estudo. As questões relacionadas a folga orçamentária e assimetria da informação foram extraídas do estudo realizado por Dunk (1993). As questões relacionadas a participação orçamentária foram extraídas do estudo realizado por Milani (1975). A questão referente ao risco no orçamento foi extraída da pesquisa de Young (1985).

A escala de medição aplicada foi de *likert* de 7 pontos, em que: "Concordo Totalmente (CT)" (7 pontos), "Concordo Moderadamente (CM)" (6 pontos), "Concordo Parcialmente (CP)" (5 pontos), "Neutro (N)" (4 pontos), "Discordo Parcialmente (DP)" (3

pontos), "Discordo Moderadamente (DM)" (2 pontos), "Discordo Totalmente (DT)" (1 ponto), na qual o respondente deveria escolher somente uma opção, conforme os estudos base, para as questões de folga orçamentária, assimetria da informação e participação orçamentária. Em relação à questão de risco no orçamento, a questão contemplava duas opções e somente uma a ser escolhida pelos respondentes, caracterizando a neutralidade ao risco se marcasse a opção A e disposição ao risco se marcasse a opção B.

O questionário foi aplicado em sala de aula nos cursos de pós-graduação que tinham ligação com os cursos de ciências contábeis e administração, por serem considerados os cursos com maior participação de respondentes que possuam condições de contribuir com o estudo. De posse dos dados, realizou-se a criação de um banco de dados confeccionado a partir de uma planilha eletrônica, que foi utilizado na importação dessas informações para o *software* SPSS®, em que foram analisados com auxílio da regressão linear, da correlação de *Pearson*, do teste de *Mann – Whitney* e do teste de *Kruskal - Wallis*.

A pesquisa conta com hipóteses que serão testadas. Para essa pesquisa foram elaboradas três hipóteses de pesquisas, que seguem:

H1: Quanto maior a participação orçamentária do gerente de nível médio na elaboração do orçamento, menor será a folga orçamentária.

H2: Quanto maior a assimetria da informação entre o gerente de nível médio e superior na elaboração do orçamento, maior será a folga orçamentária.

H3: Quanto maior for a neutralidade do gerente de nível médio em relação ao risco na elaboração do orçamento, menor será a folga orçamentária.

#### **4 Apresentação e Análise dos Dados**

Em relação à caracterização do perfil dos respondentes, a amostra é composta por 56,14% dos respondentes com até 30 anos, sendo 60,82% do gênero masculino, tendo 70,76% como nível de escolaridade especialização, atuando no cargo de supervisor em 22,22%, trabalhando na empresa até 4 anos 48,54% dos respondentes, sendo que 66,67% atuam na mesma função no máximo há 3 anos e atuando em empresas com até 99 funcionários, em 39,77% das respostas. Percebe-se no perfil dos respondentes que a maioria bem pouca idade, sendo na sua grande maioria pessoas do gênero masculino e que trabalham na empresa e na mesma função poucos anos.

##### **4.1 Análise da Folga Orçamentária**

Essa seção apresenta os resultados da pesquisa em relação às questões referente a folga orçamentária. A Tabela 1 apresenta a quantidade de respostas obtidas em relação as questões da folga orçamentária.

As questões sobre folga orçamentária apresentam escala reversa, na qual as questões 1, 3 e 6 indicam folga quando as respostas compreendem as opções discordo parcialmente a totalmente. As questões 2, 4 e 5 estão em sentido contrário, indicando folga se as respostas forem nas opções concordo parcialmente a totalmente.

Quanto às questões 1, 3 e 5, os resultados apontam predomínio das respostas nas opções concordo parcialmente a totalmente, cuja soma alcança 71,73%, apontando que não há caracterização da folga orçamentária nas empresas.

Em relação às questões 2, 4 e 5, os resultados indicam pouca distinção entre as opções discordo (42,69%) e concordo (50,5%), porém, com baixo predomínio nas opções concordo. Com os resultados destas questões, não se pode afirmar que existe folga orçamentária nas empresas.

Tabela 1 – Quantidade de respostas do grupo de questões folga orçamentária

No	Questões	DT Resp. %	DM Resp. %	DP Resp. %	N Resp. %	CP Resp. %	CM Resp. %	CT Resp. %	Total Resp. %
1*	Metas estabelecidas no orçamento induzem uma alta produtividade na minha área de responsabilidade.	4 2,34	2 1,17	7 4,09	17 9,94	31 18,13	56 32,75	54 31,58	171 100,0
3*	Eu tenho que acompanhar cuidadosamente os custos na minha área de responsabilidade devido a restrições orçamentárias.	4 2,34	6 3,51	6 3,51	13 7,60	30 17,54	40 23,39	72 42,11	171 100,0
6*	Metas incorporadas no orçamento são de difícil alcance.	14 8,19	23 13,45	23 13,45	26 15,20	39 22,80	35 20,47	11 6,44	171 100,0
	Total Respostas Percentual	22 4,29	31 6,04	36 7,02	56 10,92	100 19,49	131 41,52	137 26,71	513 100,0
2	Orçamentos definidos para a minha área de responsabilidade são seguramente atingíveis.	2 1,17	9 5,26	14 8,19	4 2,34	50 29,24	71 41,52	21 12,28	171 100,0
4	Orçamentos para a minha área de responsabilidade não são particularmente exigentes.	32 18,71	20 11,70	31 18,13	16 9,36	27 15,79	28 16,37	17 9,94	171 100,0
5	Os objetivos orçamentários não me levam a estar particularmente preocupado com a melhoria da eficiência na minha área de responsabilidade.	66 38,60	26 15,20	19 11,11	15 8,77	17 9,94	17 9,94	11 6,44	171 100,0
	Total Resp. Perc.	100 19,49	55 10,72	64 12,48	35 6,82	94 18,32	116 22,61	49 9,55	513 100,0

\* questões com escala reversa.

Fonte: dados da pesquisa

De forma geral, em relação ao grupo de questões referente à folga orçamentária, observa-se nos resultados da Tabela 1 que o grupo de questões 1, 3 e 5 concorda com as questões, indicando que não existe folga orçamentária nas empresas. No grupo de questões 2, 4 e 5, os resultados mostraram que houve equilíbrio nas respostas, o que não caracteriza sem dúvidas que existe folga orçamentária nas empresas. Entretanto, pela análise conjunta das questões, infere-se que não há caracterização de folga orçamentária entre os respondentes.

Foi realizado o teste de *Mann-Whitney* da variável gênero em relação ao grupo de questões referente a folga orçamentária, porém, a variável gênero não apresentou significância ao nível de 5% em relação ao grupo de questões referente a folga orçamentária.

Os resultados do teste de *Kruskal-Wallis* demonstraram a variável nível de escolaridade não apresentou significância ao nível de 5% para nenhuma questão referente a folga orçamentária. A variável cargo/função apresentou significância para a questão 1. A variável tempo de atuação na empresa apresentou significância na questão 5. A variável tempo na função apresentou significância nas questões 4 e 5.

#### 4.2 Análise da Assimetria da Informação

Essa seção apresenta os resultados da pesquisa em relação às questões referente a assimetria da informação. A Tabela 2 apresenta a quantidade de respostas obtidas em relação as questões da assimetria da informação.

Tabela 2 – Quantidade de respostas do grupo de questões assimetria da informação

No	Questões	DT Resp. %	DM Resp. %	DP Resp. %	N Resp. %	CP Resp. %	CM Resp. %	CT Resp. %	Total Resp. %
1	Em comparação com meu superior, eu estou na posse de mais informação sobre as atividades desenvolvidas em minha área de responsabilidade.	5 2,92	9 5,26	11 6,44	10 5,85	30 17,54	48 28,07	58 33,92	171 100,00
2	Em comparação com o meu superior, eu estou mais familiarizado com as relações operacionais inerente ao funcionamento interno da minha área de responsabilidade.	3 1,75	3 1,75	8 4,68	7 4,09	33 19,31	53 30,99	64 37,43	171 100,00
3	Em comparação com meu superior, eu tenho maior conhecimento do potencial de desempenho de minha área de responsabilidade.	3 1,75	5 2,92	12 7,02	6 3,51	38 22,22	56 32,75	51 29,83	171 100,00
4	Em comparação com o meu superior, eu estou mais familiarizado com o trabalho técnico de minha área de responsabilidade.	4 2,34	1 0,58	12 7,02	6 3,51	21 12,28	56 32,75	71 41,52	171 100,00
5	Em comparação com meu superior, eu estou mais capacitado para de avaliar o potencial impacto de fatores externos sobre as atividades da minha área de responsabilidade.	4 2,34	8 4,68	26 15,20	15 8,77	37 21,64	55 32,16	26 15,21	171 100,00
6	Em comparação com o meu superior, eu tenho uma melhor compreensão do que pode ser alcançado em minha área de responsabilidade.	1 0,58	11 6,44	14 8,19	9 5,26	36 21,05	57 33,33	43 25,15	171 100,00
Total		20	37	83	53	195	325	313	1.026
Percentual		1,95	3,61	8,09	5,17	19,00	31,68	30,50	100,00

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 2 mostra que a questão 2, em comparação com meu superior, eu estou mais familiarizado com as relações operacionais inerente ao funcionamento interno da minha área de responsabilidade, foi a questão com maior porcentagem de respostas concordantes, com 87,73% das respostas. A questão 5, em comparação com meu superior, eu estou mais capacitado para de avaliar o potencial impacto de fatores externos sobre as atividades da minha área de responsabilidade, foi a questão que apresentou maior porcentagem de respostas discordando, com 22,22%. Desta forma, em relação ao grupo de questões sobre assimetria da informação, percebe-se elevado porcentagem de respostas nas opções concordo, demonstrando que existe assimetria da informação.

Foi realizado o teste de *Mann-Whitney* da variável gênero em relação ao grupo de questões referente a assimetria da informação, porém, a variável gênero não apresentou significância ao nível de 5% em relação ao grupo de questões referente a assimetria da informação.

Foi realizado o teste de *Kruskal-Wallis* para o grupo de questões referente a assimetria da informação. Os resultados demonstram que às variáveis nível de escolaridade, cargo/função desempenhado atualmente e tempo de atuação na função atual não apresentaram significância ao nível de 5% em relação ao grupo de questões referente à assimetria da informação. Nota-se nos resultados, que nenhuma variável se aproximou do nível de significância de 5%.

### 4.3 Análise da Participação Orçamentária

Essa seção apresenta os resultados da pesquisa em relação às questões referente a participação orçamentária. A Tabela 3 apresenta a quantidade de respostas obtidas em relação às questões da participação orçamentária.

Tabela 3 – Quantidade de respostas do grupo de questões participação orçamentária

No	Questões	Baixa Resp. %	..... Resp. %	..... Resp. %	Média Resp. %	..... Resp. %	..... Resp. %	Alta Resp. %	Total Resp. %
1	Parcela da elaboração do orçamento em que eu estou envolvido.	24 14,04	11 6,43	18 10,53	34 19,88	20 11,70	20 11,70	44 25,72	171 100,00
2	Quantidade de informação fornecida a mim por um superior quando o orçamento é revisado.	21 12,28	8 4,68	13 7,60	40 23,39	26 15,20	24 14,04	39 22,81	171 100,00
3	Frequência de discussões com os superiores iniciadas por mim relacionadas com o orçamento.	22 12,87	11 6,43	17 9,94	41 23,98	22 12,87	28 16,37	30 17,54	171 100,00
4	Quantidade de influência que sinto que tenho no orçamento final.	22 12,87	10 5,85	15 8,77	40 23,39	24 14,04	29 16,96	31 18,12	171 100,00
5	Importância da minha contribuição para o orçamento.	6 3,51	10 5,85	10 5,85	42 24,56	22 12,87	25 14,62	56 32,74	171 100,00
6	Frequência de discussões relacionadas com o orçamento iniciadas pelo meu superior quando o orçamento está sendo elaborado.	24 14,04	16 9,36	7 4,09	47 27,49	26 15,20	25 14,62	26 15,20	171 100,00
Total		119	66	80	244	140	151	226	1.026
Percentual		11,60	6,43	7,80	23,78	13,65	14,72	22,02	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se analisando os resultados da Tabela 3, que em relação às questões do grupo participação orçamentária houve predomínio nas respostas das opções média e alta. Destaca-se nos resultados da Tabela 3 a elevada porcentagem de respostas na opção média para todas as questões, isso comparando com as questões dos grupos de questões sobre a caracterização do orçamento, folga orçamentária, assimetria da informação e risco na decisão orçamentária. A questão 6 apresentou a maior porcentagem de respostas na opção média, com 27,49% das respostas. De forma geral, os resultados mostram que os respondentes participam do processo orçamentário de suas empresas, pois a maioria assinalou da opção média a alta (74,17%).

Foi realizado o teste de *Mann-Whitney* da variável gênero em relação ao grupo de questões referente a participação orçamentária, porém, a variável gênero não apresentou significância ao nível de 5% em relação ao grupo de questões.

Os resultados do teste de *Kruskal-Wallis* para o grupo de questões referente a participação orçamentária mostraram que, as variáveis nível de escolaridade, cargo/função, tempo de atuação na empresa e tempo de atuação na função atual não representaram significância ao nível de 5% para nenhuma questão referente à participação orçamentária.

### 4.4 Análise do Risco na Decisão Orçamentária

Essa seção apresenta os resultados da pesquisa em relação às questões referente ao risco na decisão orçamentária. A Tabela 4 apresenta a quantidade de respostas obtidas em relação às questões do risco na decisão orçamentária.

Tabela 4 – Quantidade de respostas da questão sobre risco na decisão orçamentária

No	Questões	A Resp. %	B Resp. %	Total Resp. %
1	Eu estou disposto a oferecer uma proposta em que você recebe \$ 5,00 de certeza ou uma aposta em que você pode receber \$ 10,00 tendo X de chance de isso ocorrer e (1-X) de chance de receber \$ 0,00. Qual o valor para X (entre 0 e 1) para que seja indiferente para você os \$ 5 e decida fazer a aposta? a) mais de 0,50 b) menos de 0,50	112 65,50	59 34,50	171 100,00

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados da Tabela 28 mostram que 65,50% dos respondentes escolheram a opção A para a questão referente risco na decisão orçamentária. Esses resultados mostram que os respondentes são mais conservadores em relação ao risco, sujeitando-se ao risco somente com mais de 50% de chance de ganhar a aposta.

Foram realizados o teste de *Mann-Whitney* e o teste de *Kruskal-Wallis*, porém, nenhuma variável apresentou significância ao nível de 5% em relação a questão sobre risco na decisão orçamentária.

#### 4.5 Análise da Relação entre as Variáveis

Esta seção contempla a descrição e análise dos dados realizados por meio do teste de correlação de *Spearman*. Nessa pesquisa foram analisadas uma variável dependente e as três variáveis independentes. A variável dependente utilizada foi à folga orçamentária, dividida em duas sub-variáveis (folga 1 e folga 2) de acordo com as questões do questionário apresentados na tabela 1. As variáveis independentes utilizadas foram: assimetria da informação, participação orçamentária e risco na decisão orçamentária.

A Tabela 5 apresenta a correlação entre as variáveis independentes em relação a variável dependente folga orçamentária 1, por meio do teste de correlação de *Spearman*.

Tabela 5 - Coeficiente de correlação da variável dependente folga orçamentária 1

Variáveis	Coeficiente correlação	Total respostas
Assimetria da informação	0,323**	171
Participação orçamentária	0,176*	171
Risco na decisão orçamentária	-0,490	171

Nota: \*\* Correlação significativa ao nível de 0,01

\* Correlação significativa ao nível de 0,05

Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se na tabela 5 que o grupo de questões da variável assimetria da informação apresenta coeficiente de correlação positiva de 0,323, ao nível significância de 0,01 com o grupo de questões da variável folga orçamentária 1, mostrando que a assimetria da informação está relacionada positivamente com a folga orçamentária.

Em relação ao grupo de questões da variável participação orçamentária e o grupo de questões da variável folga orçamentária 1, percebe-se nos resultados da Tabela 5 que apresentou correlação positiva de 0,176, ao nível de significância de 0,05, mostrando assim, que a variável participação orçamentária está relacionada positivamente com a folga orçamentária 1.

O grupo de questões da variável risco na decisão orçamentária não apresentou correlação significativa em relação ao grupo de questões da variável folga orçamentária 1, mostrando assim, que não se pode realizar interpretação sobre esta correlação.

A Tabela 6 apresenta a correlação entre as variáveis independentes em relação a variável dependente folga orçamentária 2, por meio do teste de correlação de *Spearman*.

Tabela 6 - Coeficiente de correlação da variável dependente folga orçamentária 2

Variáveis	Coeficiente correlação	Total respostas
Assimetria da informação	0,215**	171
Participação orçamentária	0,990	171
Risco na decisão orçamentária	-0,091	171

Nota: \*\* Correlação significativa ao nível de 0,01

\* Correlação significativa ao nível de 0,05

Fonte: dados da pesquisa

O grupo de questões da variável assimetria da informação, na tabela 6, apresentam coeficiente positivo de 0,215, ao nível de 0,01, com o grupo de questões da variável folga orçamentária 2, mostrando que a assimetria da informação está relacionada positivamente com a folga orçamentária.

Em relação ao grupo de questões da variável participação orçamentária e risco na decisão orçamentária, percebe-se nos resultados da Tabela 6 que não apresentou correlação de significativa ao nível de 0,05, mostrando assim, que não se pode realizar interpretação sobre esta correlação.

Quanto à análise das hipóteses, seguiram-se os critérios do quadro 1, elaborado a partir da análise da literatura.

Hipótese	Correlação Esperada com a variável Folga 1	Correlação Esperada com a variável Folga 2
H1: Quanto maior a participação orçamentária do gerente nível médio na elaboração do orçamento, menor será a folga orçamentária	Positiva	Negativa
H2: Quanto maior a assimetria da informação entre o gerente nível médio e superior na elaboração do orçamento, maior será a folga orçamentária.	Negativa	Positiva
H3: Quanto maior for a neutralidade do gerente nível médio em relação ao risco na elaboração do orçamento, menor será a folga orçamentária	Negativa	Positiva

Quadro 1 – Correlações esperadas entre as variáveis de pesquisa

Fonte: elaboração própria

Realizados os testes de correlação de *Spearman* para as variáveis de pesquisa, passa-se a analisar o conteúdo das hipóteses. Em primeiro lugar, analisou-se a H1: Quanto maior a participação orçamentária do gerente nível médio na elaboração do orçamento, menor será a folga orçamentária.

De acordo com os resultados mostrados na Tabela 5, pode-se inferir que a maior participação do gerente de nível médio na elaboração do orçamento está relacionada com a menor folga orçamentária, dado que o sinal da correlação é positivo e significativo (0,176) confirmando a hipótese H1. Estes resultados estão alinhados com Dunk (1993), que não confirmou que a participação elevada pode resultar em folga orçamentária, e sugeriu que a participação reduziu a folga.

Considerou-se uma correlação positiva, dado que neste teste a variável da folga está em escala invertida, ou seja, a menor pontuação indicaria maior folga e a maior pontuação,

menor folga.

Considerando-se os resultados da correlação com a variável de folga 2, na Tabela 6, verifica-se que a correlação com a participação orçamentária não foi significativa, resultando inconclusiva. Em segundo lugar, analisou-se a H2: Quanto maior a assimetria da informação entre o gerente nível médio e superior na elaboração do orçamento, maior será a folga orçamentária.

Analisando-se os resultados mostrados na Tabela 5, verifica-se que a correlação com a assimetria da informação é positiva e significativa (0,323), contrariando as expectativas da pesquisa, de uma correlação negativa, logo, rejeita-se a hipótese H2. Considerou-se uma correlação negativa, dado que neste teste a variável da folga está em escala invertida, ou seja, a menor pontuação indicaria maior folga e a maior pontuação, menor folga.

Entretanto, considerando-se os resultados da correlação com a variável de folga 2, na Tabela 6, pode-se inferir que a maior assimetria da informação entre o gerente de nível médio e superior na elaboração do orçamento está relacionada com a maior folga orçamentária, dado que o sinal da correlação é positivo e significativo (0,215), o que confirma a hipótese H2.

Estes resultados confirmam a hipótese de que quando os gerentes de nível médio dispõem de informações mais precisas que seus superiores, ajustam seus orçamentos para atingir com maior facilidade as metas estabelecidas pela empresa, já que a folga orçamentária proporciona tranquilidade e segurança, segundo Chow, Cooper e Waller (1988).

Porém, a ambiguidade observada relação entre a assimetria e folga leva a considerar que o teste da hipótese H2 é inconclusivo, portanto, não se pode inferir que a maior assimetria da informação entre o gerente nível médio e superior na elaboração do orçamento está relacionada com a maior folga orçamentária, a partir dos dados da amostra. Por último, verificou-se a H3: Quanto maior for a neutralidade do gerente nível médio em relação ao risco na elaboração do orçamento, menor será a folga orçamentária.

Os resultados da pesquisa não confirmam a hipótese H3 de pesquisa, pois indicam correlação de -0,490 e -0,091 nas tabelas 5 e 6, mas sem significância. Desta forma, não se pode inferir a partir dos resultados que quanto maior for a neutralidade do gerente nível médio em relação ao risco na elaboração do orçamento, menor será a folga orçamentária.

## 5 Considerações Finais

O objetivo geral desta pesquisa foi verificar a relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e da posição de risco na criação da folga orçamentária pelos gerentes de nível médio de organizações, por meio da percepção de alunos de pós-graduação *lato sensu* em instituições de ensino do Estado de Santa Catarina.

Para atingir o objetivo geral proposto na pesquisa foi aplicada a metodologia descritiva, com abordagem quantitativa, sendo o procedimento utilizado o levantamento ou *survey*. A amostra da pesquisa é composta por 171 alunos matriculados nos programas de pós-graduação *lato sensu* dos cursos de Ciências Contábeis e Administração de instituições de ensino do Estado de Santa Catarina, no período de dezembro de 2010 a maio de 2011, que se enquadraram nos cargos gerenciais. Foram considerados na amostra da pesquisa os questionários nos quais o cargo/função desempenhado atualmente se enquadrasse nas seguintes opções: supervisor, gerente administrativo, gerente financeiro, gerente de produção, gerente recursos humanos, gerente comercial e outros, desde que fossem gerentes de departamento.

Para responder o objetivo da pesquisa, utilizou-se o teste de hipóteses. Quanto a hipótese 1, em relação a folga orçamentária 1, pode-se inferir que a maior participação do gerente de nível médio na elaboração do orçamento está relacionada com a menor folga orçamentária, dado que o sinal da correlação é positivo e significativo (0,176).

A hipótese 2 apresentou ambiguidade nos resultados, o que leva a considerar que o teste da hipótese é inconclusivo, portanto, não se pode inferir que a maior assimetria da informação entre o gerente nível médio e superior na elaboração do orçamento está relacionada com a maior folga orçamentária.

A hipótese 3 não foi confirmada, não sendo possível inferir a partir dos resultados que quanto maior for a neutralidade do gerente nível médio em relação ao risco na elaboração do orçamento, menor será a folga orçamentária.

Diante dos resultados encontrados, conclui-se quanto ao objetivo geral desta pesquisa, que não foi observado relação das variáveis de assimetria da informação e risco na decisão com a criação da folga orçamentária. Já em relação à variável de participação do gerente de nível médio, os resultados indicam que esta reduz o folga orçamentária.

## Referências

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

BAIMAN, S. Agency research in managerial accounting: A second look. **Accounting, Organizations and Society**, v. 15, p. 341–371, 1990.

BOURGEOIS, L. On the measurement of organizational slack. **Academy of Management Review**, v.6, p.29-39, 1981.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHOW, C. W.; COOPER, J. C.; WALLER, W. S. 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.

DUNK, A. S. The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation between Budgetary Participation and Slack. **American Accounting Association**. v. 68, n. 2, p. 400-410. apr.1993.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos**. São Paulo: Pioneira, 2001.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HO, J. L; VERA-MUÑOZ, S. C. Opportunism in Capital Budget Recommendations: The Effects of Past Performance and Its Attributions. **Decision Sciences**. v. 32, n. 3, 2001.

JOHNSTON, W.; KIM, K. Performance, attribution, and expectancy linkages in personal selling. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 68-81, 1994.

KYJ, L.; PARKER, R. J. Antecedents of Budget Participation: Leadership Style, Information Asymmetry, and Evaluative Use of Budget. **A Journal of Accounting, Finance and Business Studies**, v.44, n. 4, p.423-444, 2008.

KIM, D. C. Risk Preferences in Participative Budgeting. **American Accounting Association**. v. 67, n. 2, p. 303-318. apr. 1992.

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

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

MILANI, K. The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. **The Accounting Review**, v. 50, p. 274-285. april, 1975.

PARKER, R. J.; KYJ, L. Vertical information sharing in the budgeting process. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, p. 27-45, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

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

SULLIVAN, K.; KIDA, T. The effect of multiple reference points and prior gains and losses on managers' risky decision making. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v.64, p. 76-83, 1995.

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

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