

Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional

Carlos Eduardo Facin Lavarda[†]
Universidade Regional de Blumenau – FURB

Dalci Mendes Almeida^Ω
UNISUL/SC

RESUMO

O objetivo deste estudo é verificar a influência da participação orçamentária na redução da assimetria informacional no processo orçamentário em uma empresa multinacional, tendo-se por pressuposto que o orçamento participativo minimiza a assimetria de informação. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva, na forma de estudo de caso e do tipo qualitativa, por meio de entrevista e de observação direta. O estudo foi aplicado em uma unidade de negócio de uma empresa multinacional que possui a prática orçamentária consolidada. Os resultados da pesquisa apontaram que a empresa possui um orçamento participativo, pois todos os setores e os gestores estão envolvidos diretamente na sua elaboração, além disso, são realizadas várias reuniões para a discussão e definição das metas orçamentárias. No entanto tal condição, neste estudo, não minimizou a assimetria informacional, pois a maioria das respostas se concentrou em um único item, evidenciando que o gestor/subordinado possui mais informações do que seu gerente/superior.

Palavras-chave: Participação orçamentária; assimetria informacional; teoria da agência.

Recebido em 07/06/2011; revisado em 02/03/2012; aceito em 08/03/2012; divulgado em 27/06/2013

***Autor para correspondência:**

[†]. Doutor em Contabilidade pela Faculdade de Economia da Universitat de Valencia, Espanha.
Vínculo: Professor do PPGCC da Universidade Regional de Blumenau (FURB).
Endereço: Rua Antônio da Veiga, nº.140/Sala D-202, Blumenau – SC – Brasil
E-mail: clavarda@furb.br
Telefone: (47)3221-0938

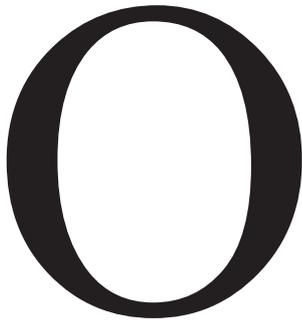
^Ω Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau (FURB), Brasil
Vínculo: Professora da UNISUL/SC
Endereço: Rua. Antônio da Veiga, nº140/Sala D-202, Blumenau – SC – Brasil
E-mail: dalcialmeida@unisul.br
Telefone: (47)3221-0938

Nota do Editor: Esse artigo foi aceito por Bruno Funchal



Este trabalho foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

1 INTRODUÇÃO



processo orçamentário requer informação clara, objetiva, tempestiva e confiável, entre todos os envolvidos na sua elaboração e execução. A informação e a comunicação adequada entre os agentes fornecem condições para o alcance de bons resultados (FREZATTI, 2004).

Essa situação é fundamentada na teoria da agência, em que se destaca o conflito de agência, ou seja, cada parte (agente e principal) possui interesses particulares no ambiente empresarial. Segundo Lopes e Martins (2007, p. 35), “os interesses dos acionistas são bastante diferentes dos interesses dos administradores da empresa e das outras classes de participantes. Cada grupo de interessados na empresa possui uma classe distinta de aspirações.”

No processo orçamentário, as metas podem ser individuais e de equipe, e problemas comportamentais podem surgir se a meta for muito elevada (inatingível), se for muito fácil (muito vaga) ou gerar conflitos entre a empresa e os objetivos dos funcionários (meta conflitante), segundo Warren, Reeve e Fess (2003).

Observa-se que a assimetria informacional pode estar muito presente no processo orçamentário, já que o planejamento, a execução e o controle dos objetivos empresariais dependerão da ação dos gestores, e estes poderão ter maiores informações, principalmente quando as metas são atribuídas pelos superiores sem participação de todos os envolvidos. Diante disso, surge a seguinte problemática: Qual a influência da participação orçamentária na redução da assimetria informacional no processo orçamentário?

O processo orçamentário e seu envolvimento com a participação e/ou assimetria informacional, ligado também a outras variáveis, foram estudados por Milani (1975), Shields e Young (1993), Dunk (1993), Shields e Shields (1998), Fisher, Frederickson e Peffer (2002), Tan *et al.* (2003), Kyj e Parker (2008), Zainuddin *et al.* (2008), Silva (2009).

Diante disso, esta pesquisa objetiva verificar a influência da participação orçamentária na redução da assimetria informacional, no processo orçamentário de uma empresa multinacional. Hendriksen e Van Breda (1999) destacam que existe assimetria informacional quando nem todas as condições são conhecidas por ambas as partes e, com isso, certas consequências não são por elas consideradas.

Tem-se por pressuposto que o orçamento participativo minimiza a assimetria de informação. Faria *et al.* (2010) mencionam que “a ação de buscar um acordo entre as metas

(financeiras ou não-financeiras) no processo de elaboração do orçamento por meio da negociação pode ser um indicativo positivo de minimizar a existência da assimetria da informação.”

A motivação da pesquisa é justificada porque os estudos realizados sobre o tema orçamento não são conclusivos, principalmente quando relacionadas a participação orçamentária e a assimetria informacional. Faria *et al.* (2010) verificaram as principais características da produção científica sobre a influência da assimetria da informação na elaboração do orçamento, nos periódicos internacionais, no período entre 2005 e 2009. Os resultados apontam que o volume de publicações ainda é baixo, e somente oito artigos foram encontrados.

No Brasil, é escassa a produção acadêmica relacionada ao orçamento. Junqueira, Oyadomari e Moraes (2007) mencionam que o tema é pouco explorado pelos pesquisadores, já que, em um levantamento realizado no período 2002 a 2006, nos Anais dos Congressos USP de Controladoria e Contabilidade e ENANPAD, nas Revistas Contabilidade e Finanças, RAE, RAE-eletrônica e RAUSP, foram encontrados somente seis trabalhos. Leite *et al.* (2008) também destacam que o tema orçamento é muito pouco investigado entre a produção científica mais expressiva em instituições de ensino superior em teses e dissertações. Por outro lado, percebe-se que, aos poucos, esse cenário vem mudando, pois Moura, Dallabona e Lavarda (2010) identificaram 116 trabalhos relacionados ao tema orçamento, por meio de um estudo bibliométrico realizado nos Congressos USP de Controladoria e Contabilidade, ENANPAD, no Congresso ANPCONT e no Congresso Brasileiro de Custos, no período de 2005 a 2009.

Este artigo está estruturado em cinco seções, iniciado com a introdução. Em seguida, apresenta-se o constructo teórico, após abordam-se os procedimentos metodológicos da pesquisa e a descrição e análise dos dados. Por fim, as considerações finais do estudo realizado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O embasamento teórico do estudo possui como escopo a participação orçamentária, assimetria informacional, participação orçamentária versus assimetria informacional e estudos anteriores.

2.1 Participação Orçamentária

O processo orçamentário constitui-se na forma como a organização realiza seu orçamento, variando de empresa para empresa, de acordo com sua estrutura operacional, de capital, tecnológica e humana. Para Frezatti (2009, p.46), o orçamento “contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores.” [...] É considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para que o *accountability* exista na organização (FREZATTI, 2009).

A orientação do orçamento depende do grau de envolvimento da alta gerência e dos subordinados no processo de elaboração, o que pode ser de várias formas, tais como: de cima para baixo, de baixo para cima, ou de forma participativa (ZAINUDDIN *et al.*, 2008). Shields e Shields (1998) definem orçamento participativo como um processo em que o gerente está envolvido e tem influência na determinação do seu orçamento. Milani (1975, p.274, tradução do autor) menciona que participação “é um conceito usado para descrever à medida que um subordinado tem permissão para selecionar seus próprios cursos de ação”.

Segundo Kyj e Parker (2008, p. 423, tradução do autor), “[...] a participação ocorre por uma série de razões, tais como a partilha de informação, a coordenação das interdependências entre as subunidades da organização, o aumento da motivação e a satisfação dos funcionários.” Os superiores incentivam a participação orçamentária por vários motivos, entre os quais Kyj e Parker (2008) destacam:

- a) promover relações abertas e comunicativas com os subordinados (teoria da liderança);
- b) ter acesso a informações privadas sobre o poder dos subordinados (teoria da agência);
- c) transmitir uma percepção de justiça e de equidade quando os orçamentos são utilizados para avaliar os subordinados (teoria da justiça organizacional).

Observa-se que o orçamento participativo ocorre quando subordinados estão envolvidos na negociação e na definição das metas orçamentárias, não sendo um orçamento imposto pela cúpula administrativa. Assim, a empresa poderá ter como política tal tipo de orçamento, em função de vários motivos como: comunicação aberta, informação descentralizada, interação entre os colaboradores e liberdade de expressão.

2.2 Assimetria Informacional

As empresas, na operacionalização dos seus negócios, realizam contratos gerando várias relações entre acionista e gestor, subordinado, governo, entre outros grupos de interesse. Tais relações existentes são explicadas pela teoria da agência. A relação de agenciamento é definida por Jensen e Meckling (1976) como um contrato em que o principal emprega o agente, para realizar algum serviço em seu favor, envolvendo a delegação de alguma autoridade de decisão ao agente. Nesse caso, há a separação da propriedade e do controle, em que a propriedade (principal) é gerenciada pelo agente.

Em função da separação da propriedade (principal/proprietário) e do controle (agente/gestor) da empresa, ocorrem profundas mudanças na forma de gerenciá-la, pois os gestores tendem a considerar não apenas o interesse do proprietário, mas também seus próprios interesses na tomada de decisões, podendo ocorrer uma gestão oportunista (BIANCHI, 2005).

Para Martinez (1998, p. 3), “o problema central de análise na Teoria do Agenciamento (*agency problem*) é a possibilidade de o agente assumir um comportamento oportunista no tocante as suas ações (ou omissões), visando a aumentar sua satisfação pessoal.”

Nessa situação, existe a possibilidade de surgir a assimetria da informação, em que uma parte poderá ter maiores informações do que a outra. “A existência de assimetria de informação permite que, em uma determinada transação, a parte que detenha maior grau de informação extraia maiores benefícios que a outra” (KLANN *et al.* 2009, p.8).

Informação assimétrica é definida por Santos *et al.* (2007, p. 459) “como a diferença existente em uma relação contratual entre o agente e o principal, em função de uma parte possuir mais informação do que a outra, ou seja, há informação oculta (*hidden information*).”

Assim, a assimetria informacional vai existir sempre que uma parte da relação contratual possuir mais informações do que a outra, e tal situação gerará conflito se as informações forem utilizadas em benefício próprio.

2.3 Participação Orçamentária versus Assimetria Informacional

A participação orçamentária pode influenciar a assimetria informacional aumentando ou diminuindo as diferenças informacionais entre agente e principal. Shields e Young (1993) e Shields e Shields (1998) destacam que quanto maior a assimetria de informação entre os

subordinados e superiores, é mais provável que as empresas promovam a participação do orçamento para o acesso às informações privadas dos subordinados.

Com base na teoria da agência, os executivos podem promover a participação no orçamento para acessar informações privadas mantidas pelos subordinados. Diversos pesquisadores mencionam que os subordinados têm informações privadas em suas áreas de responsabilidade e que a participação do orçamento fornece oportunidades aos subordinados para compartilhar essa informação com os superiores (SHIELDS e SHIELDS, 1998).

A elaboração do orçamento é um momento crítico para o conflito de agência. Silva (2009, p.45) comenta que:

Na elaboração do orçamento reforça-se tal relação, pois o agente apresentará proposta de aplicação de recursos do principal para um ou mais exercícios, para investimentos de curto e longo prazo, cujas aprovações podem representar papel decisivo no futuro da empresa. Esse processo pode ser influenciado pelo viés do gestor, à medida que favoreça o próprio interesse, inclusive dependendo dos termos do contrato vigente, conforme teoria contratual da firma.

Estudos envolvendo folga orçamentária (MERCHANT, 1985; GOVINDARAJAN, 1986; CHOW *et al.*, 1988; DUNK; PERERA, 1997; e FISHER *et al.*, 2000) observaram que os indivíduos reduzem a assimetria informacional quando são participantes do processo orçamentário, dado que os orçamentos seriam resultantes dessa participação, segundo Junqueira, Oyadomari e Moraes (2007).

Observa-se que existe um consenso entre os autores na relação entre a participação orçamentária e a assimetria informacional, quando destacam que quanto maior a participação orçamentária, menor é a assimetria informacional entre agente e principal.

Vale destacar que a relação agente e principal não envolve somente os acionistas e os executivos, mas também os próprios funcionários da empresa, conforme Watts e Zimmerman (1986). Diante do exposto, percebe-se que a assimetria pode acontecer entre os próprios funcionários envolvendo, por exemplo, executivo e subordinado.

2.4 Estudos Anteriores

A pesquisa sobre orçamento nas empresas ainda é pouca explorada no meio científico brasileiro. Leite *et al.* (2008) revelam que o fato do tema orçamento ser pouco explorado entre a produção científica pode ser em função da dificuldade de acesso às informações relativas às empresas, dificultando a obtenção de dados para o desenvolvimento da parte empírica nas pesquisas. A seguir, abordam-se alguns estudos anteriores internacionais e nacionais

envolvendo a participação orçamentária e/ou assimetria informacional que foram utilizados como base para este estudo.

Milani (1975) tratou da participação na tomada de decisões com especial ênfase na participação no orçamento. Três variáveis comportamentais foram exploradas em detalhes: (1) de desempenho, (2) atitude para com o trabalho, e (3) atitude para com a empresa. Os achados da pesquisa apontaram que as relações entre desempenho e participação no orçamento foram estatisticamente significativas, no entanto houve falta de relacionamento significativo entre as variáveis de atitude e desempenho.

Shields e Young (1993) explicaram os antecedentes e consequências da participação orçamentária, desenvolvendo e testando um modelo que tem a informação assimétrica como antecedente, e os incentivos baseados no orçamento e o desempenho como as consequências. Os testes empíricos forneceram suporte para o modelo, porém a maioria das variações no uso do orçamento participativo permaneceu inexplicada. Os resultados apontaram que as questões em matéria de incentivos baseada no orçamento e desempenho em toda a empresa foram de natureza sensível e, provavelmente, com uma taxa de resposta limitada.

Dunk (1993) estudou a relação entre ênfase orçamentária, assimetria da informação, participação e folga orçamentária, aplicando a pesquisa em 79 gestores de indústrias australianas. Ele concluiu que a ênfase orçamentária e a assimetria de informação afetam a relação entre a participação e a folga orçamentária, bem como a redução de folga resulta da participação, exceto quando a ênfase orçamentária é baixa.

Shields e Shields (1998), em seu estudo, analisaram 47 estudos publicados sobre o orçamento participativo e identificaram que essas pesquisas se concentram nos efeitos do orçamento participativo, não nos seus antecedentes, e levantaram informações sobre esses antecedentes, recorrendo os resultados de uma pesquisa que identificou razões dos gestores de participar na definição dos seus orçamentos. Apontaram razões associadas a quatro antecedentes teóricos: incerteza ambiental e de tarefas, interdependência de tarefas e assimetria de informação entre superior e subordinado. Os resultados indicam que o orçamento participativo é mais importante para o planejamento e controle, especificamente para o compartilhamento de informação vertical e para a coordenação da interdependência, sendo o orçamento participativo correlacionado com três dos antecedentes apontados.

Fisher, Frederickson e Peffer (2002) realizaram um estudo experimental com 104 estudantes de graduação explorando três questões: (1) o efeito da assimetria de informação

sobre o processo de negociação do orçamento; (2) o efeito da assimetria de informação sobre a folga orçamentária; e (3) a negociação do orçamento entre os superiores e os subordinados, de forma que ocorra um acordo entre as partes. Concluíram que menores diferenças de posições negociais não indicam uma maior probabilidade de acordo, quando as diferenças iniciais são devido à assimetria de informação. Além disso, a assimetria de informações afeta a relação entre o acordo de negociação e a folga orçamentária. Por último, quando superiores impõem um orçamento depois de uma negociação, não fazendo considerações de justiça ou de equidade, isso pode desmotivar os subordinados.

Fisher *et al.* (2000), estudaram se a utilização de orçamentos para alocar recursos escassos, ou o fornecimento de informações sobre colegas de trabalho, reduz a folga orçamentária e aumenta o desempenho do subordinado. Os resultados da pesquisa apontaram que os orçamentos utilizados tanto para a alocação de recursos, quanto para avaliação de desempenho não só eliminam a folga orçamentária, como também aumentam o esforço dos subordinados no desempenho das tarefas. Outro resultado alcançado foi que um sistema interno de informação que fornece informações sobre os subordinados e desempenho dos colegas de trabalho reduz a folga orçamentária quando superiores não usam os orçamentos como base para a alocação de recursos. Por fim, os achados apontaram que para reduzir a assimetria de informação entre os subordinados, a empresa pode aumentar os seus incentivos, o que os levará ao fornecimento de orçamentos mais precisos.

Tan *et al.* (2003) compararam aspectos comportamentais individualistas e coletivistas que favorecem ou não a assimetria da informação. Pesquisou também, como o individualismo versus coletivismo pode ter impacto no clima organizacional e na assimetria da informação diante de uma situação em que más notícias devem ser relatadas. Os resultados revelaram que o individualismo impacta negativamente no clima organizacional, aumentando a incidência de assimetria, enquanto o coletivismo pareceu minimizar incidência da assimetria informacional.

Kyj e Parker (2008) estudaram as causas ou os antecedentes de participação no orçamento. O estudo centrou-se sobre as razões de superiores incentivarem a participação de seus subordinados no orçamento baseando-se em teorias como: a teoria da liderança, a teoria da agência e organizacionais de justiça. Os achados da pesquisa demonstraram que a relação entre a assimetria de informação e a participação do orçamento não é suportada.

Zainuddin *et al.*(2008), adotando uma abordagem de contingência, estudaram a assimetria de informação, a percepção da incerteza ambiental e a incerteza das tarefas como fatores fundamentais para a participação do orçamento, aplicando um questionário para 77

gerentes. Por meio de uma análise de regressão múltipla, os resultados apontaram que a variedade de tarefas está fortemente associada à participação. No entanto a assimetria de informação, a incerteza de tarefas (analisabilidade) e a percepção de incerteza do ambiente não são significativamente relacionadas à participação no orçamento.

No Brasil, Silva (2009) estudou as práticas orçamentárias que são utilizadas pelas empresas pertencentes ao Comitê de Fomento Industrial de Camaçari (COFIC), possuindo como um dos objetivos específicos a análise da possível existência de assimetrias informacionais na condução de práticas orçamentárias. Os resultados não apontaram existência de assimetrias informacionais na condução das práticas orçamentárias.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois os fatos serão analisados sem manipulação. Andrade (2002, p.124) menciona que “nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isso significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.”

No que se refere aos procedimentos, caracteriza-se como estudo de caso. Raupp e Beuren (2009, p. 84) mencionam que “a pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso.” “[...] É realizado de maneira mais intensiva, em decorrência de os esforços dos pesquisadores concentrarem-se em determinado objeto de estudo.” Yin (2005) destaca que o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro do seu contexto da vida real, principalmente quando esse fenômeno e o contexto não estão bem definidos.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa. Raupp e Beuren (2009, p. 92) afirmam que “na pesquisa qualitativa, concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa a destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último”.

O estudo aconteceu em uma unidade de negócio de uma empresa multinacional do ramo metalúrgico do sul do Brasil, que possui, atualmente, 500 funcionários. Sua escolha deu-se em função das características de mercado e das disponibilidades das informações necessárias para o alcance do objetivo traçado.

Foram utilizados como instrumentos de pesquisa: entrevista estruturada com oito questões, quatro questões adaptadas do trabalho de Milani (1975) para avaliação da participação orçamentária, e quatro questões de Dunk (1993) para avaliação da assimetria informacional. As entrevistas foram realizadas de forma estruturada, de tipo focal. Para Yin (2005), por entrevista focal entende-se aquela realizada num curto período de tempo, com caráter de conversa informal, seguindo um conjunto de perguntas elaboradas antecipadamente.

Segundo Yin (2005), os estudos de caso não precisam ficar limitados a uma única fonte de evidências, a maioria dos melhores estudos baseia-se em várias fontes. Assim, utilizou-se também a observação direta por meio das visitas para a realização das entrevistas, em que foi possível conhecer o ambiente de trabalho dos gestores permitindo uma melhor avaliação em termos comportamentais, no que diz respeito a conhecimento, a segurança e a clareza das respostas. Yin (2005, p. 120) fundamenta tal instrumento discorrendo que “de uma maneira mais informal, podem-se realizar observações diretas ao longo da visita de campo, incluindo aquelas ocasiões durante as quais estão sendo coletadas outras evidências, como as evidências provenientes de entrevistas”.

Yin (2005) destaca várias fontes de evidências para o estudo de caso, no entanto considera as entrevistas como uma das mais importantes fontes de informações, em que o pesquisador possui duas tarefas: seguir uma própria linha de investigação e fazer as questões de forma não tendenciosa. O Quadro 01 apresenta as perguntas utilizadas nas entrevistas.

Bloco A: Orçamento Participativo (Milani, 1975)	Alternativas
1. Existe participação de todos os setores na elaboração do orçamento?	() Sim. () Não. Se sim, como é a forma de participação? (a) Eventualmente por meio de reuniões. (b) Frequentemente por meio de reuniões. (c) Outra forma de participação: _____. Comentários:
2. Existe participação dos gestores na elaboração do orçamento?	() Sim. () Não. Se sim, como é a forma de participação? (a) Eventualmente por meio de reuniões. (b) Frequentemente por meio de reuniões. (c) Outra forma de participação: _____. Comentários:
3. Qual a importância da sua contribuição para a elaboração do orçamento?	(a) Muita importância. (b) Pouca importância. (c) Média importância. Comentários:
4. Qual a frequência de discussão relacionada ao orçamento, iniciada pelo seu superior, quando os orçamentos estão sendo definidos?	(a) Meu superior é que sempre toma a iniciativa para as discussões do orçamento. (b) Às vezes meu superior toma a iniciativa para as discussões do orçamento. (c) Meu superior nunca toma a iniciativa para as discussões do

	orçamento. Comentários:
Bloco B: Assimetria Informacional (Dunk, 1993)	Alternativas
1. Em comparação com o seu superior, quem possui melhores informações sobre as atividades realizadas em sua área de responsabilidade?	(a) Meu superior possui melhores informações. (b) Possuímos as mesmas informações. (c) Eu possuo melhores informações. Comentários:
2. Em comparação com o seu superior, quem é mais capaz de avaliar o potencial impacto de fatores externos nas atividades da sua área de responsabilidade?	(a) Meu superior é muito mais capaz. (b) Somos igualmente capazes. (c) Eu sou mais capaz. Comentários:
3. Em comparação com o seu superior, quem possui uma melhor compreensão do potencial de desempenho de sua área de responsabilidade?	(a) Meu superior tem um melhor entendimento. (b) Temos o mesmo entendimento. (c) Eu tenho um melhor entendimento. Comentários:
4. Em comparação com o seu superior, quem é tecnicamente mais familiarizado com o trabalho de sua área de responsabilidade?	(a) Meu superior é mais familiar. (b) Somos igualmente familiares (c) Eu sou muito mais familiar. Comentários:

Quadro 1: Perguntas utilizadas nas entrevistas.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Milani (1975) e Dunk (1993).

A participação no processo orçamentário na empresa acontece de forma vertical entre os gestores e gerente, envolvendo diretamente ao todo 11 pessoas, dez gestores e um gerente de unidade. Assim, tem-se, nessa situação, na figura do principal o gerente e na figura do agente os gestores.

Foram entrevistados oito gestores responsáveis pelos seguintes setores: 1) Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Sustentabilidade, 2) Qualidade e Processos, 3) Engenharia e Manutenção, 4) Produção, 5) Anodização, Planejamento e Controle da Produção (PCP), 6) Embalagem, Expedição, Centro de Distribuição, Cortes Especiais e Pátio de Metais, 7) Manufatura e Consultoria Interna, e 8) Controladoria. Cabe destacar que a entrevista ocorreu somente com os gestores e não com o seu superior, uma vez que, na avaliação da assimetria informacional, as perguntas avaliam a relação agente (gestores/subordinados) e principal (gerente/superior), analisando a assimetria informacional somente da unidade em estudo e o superior do gerente da unidade pertence à outra unidade, a BU corporativa.

As entrevistas foram agendadas por meio de e-mails e de chamadas telefônicas, que ocorreram durante o mês de setembro de 2010, sendo realizadas de forma individual, durando, em média, 30 minutos cada uma, e na sua grande maioria nas próprias dependências da empresa, sendo todas gravadas. Somente dois gestores, o responsável pelo setor de recursos humanos e do setor de ferramentaria, não participaram da pesquisa.

Após a compilação dos resultados, solicitou-se à controller que realizasse uma leitura dos resultados obtidos. Yin (2005) considera que a revisão do estudo de caso por pessoas

participantes e informantes do caso objeto de estudo constitui um dos procedimentos que garante a validade dos dados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para o alcance do objetivo desta pesquisa, que é analisar a relação entre a participação orçamentária e a assimetria informacional, os dados serão analisados em duas etapas, sendo a primeira etapa a análise da participação orçamentária por meio das perguntas adaptadas de Milani (1975), e uma segunda etapa a análise da assimetria informacional por meio das perguntas de Dunk (1993). Depois de realizada a análise de cada etapa, identificou-se que a participação orçamentária minimiza a assimetria informacional, confrontando-se a análise das duas etapas.

Atualmente, os orçamentos desenvolvidos na unidade são: Orçamento de Produção, Orçamento de Custos e Despesas (Orçamento Operacional) e Orçamento de Investimentos (Orçamento de Capital). Os Orçamentos de Vendas e Mercados de Atuação são desenvolvidos somente na unidade de negócios (BU) Corporativa, e as demais peças orçamentárias, como Orçamento de Caixa e Demonstrações Projetadas, na Controladoria Central. Os níveis em termos de unidades por onde passam os orçamentos são apresentados na Figura 01.

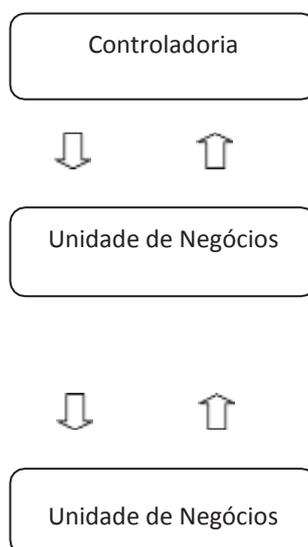


Figura 1: Unidades por onde passam os orçamentos.
Fonte: Dados da pesquisa.

4.1 Participação Orçamentária

Na primeira pergunta, que avalia **se existe participação de todos os setores na elaboração do orçamento**, a resposta foi unânime, todos os oito gestores entrevistados responderam que existe a participação de todos os setores na elaboração do orçamento e que

essa participação acontece, frequentemente, por meio dos gestores de cada setor, sendo elaboradas, em média, quatro reuniões na fase de elaboração. Um dos entrevistados destacou que considera pouco o número de reuniões para a discussão do plano, considerando que é um plano para 12 meses.

A unidade é dividida em dez setores maiores, sendo que cada setor possui um ou mais centro de custos que precisa ser alimentado pelo seu gestor. A composição do orçamento acontece entre os meses de agosto a dezembro.

Na segunda pergunta, que analisa **se existe participação de todos os gestores na elaboração do orçamento**, todos os entrevistados responderam sim, ou seja, que todos os gestores participam, frequentemente, na elaboração do orçamento, em que todos participam discutindo as metas de sua área e das demais áreas.

A BU Corporativa encaminha as premissas gerais (Orçamento de Vendas/Mercado de Atuação) para as unidades de negócios. Divulgadas e instaladas as premissas gerais, os gestores e o gerente, por meio de várias reuniões, definem as premissas para a unidade, levantando a capacidade de produção e, conseqüentemente, os orçamentos de custos e despesas e de investimentos de capital para o ano seguinte.

Nas reuniões, são discutidos: a capacidade produtiva, o número de funcionários para cada setor, as expectativas de atualização salarial, benefícios salariais, promoções, demissões, treinamentos, material de expediente, depreciação, leasing, gastos com manutenção, entre outros.

É importante ressaltar que, quando a BU Corporativa define as premissas gerais, em determinados momentos, ela entra em contato com os gestores das unidades para a discussão dessas premissas. Por exemplo, se determinada unidade de negócio consegue atender ou não à produção de um determinado item que é realizado em uma prensa.

Além do Orçamento Operacional, é discutido também o Orçamento de Capital, sendo utilizada a expressão **Capital Expenditure (CAPEX)**; caso a unidade precisa realizar investimentos fixos, é realizado um projeto avaliando o retorno do investimento, o tempo necessário para recuperar o capital investido e encaminhado à BU corporativa para análise. Tal projeto também é discutido e avaliado entre os gestores e gerente. Se forem necessários vários investimentos, e o recurso liberado pela BU corporativa não for suficiente, é definido entre os gestores qual será a prioridade.

Quando definidas as premissas pelos gestores e pelo gerente da unidade, estas são encaminhadas pela controladoria para a BU corporativa, que analisa e, se necessário, solicita alterações, por exemplo, “é preciso reduzir o orçamento em 10%”, “foi submetido um item que não é viável”. Tal sugestão volta a ser discutida e analisada entre os gestores e o gerente, que verificam em que área podem ser reduzidos custos. Após as discussões e as definições das metas, o sistema chamado *Budget Management System* (BMS) é aberto pela BU corporativa para os gestores alimentarem seu centro de custo.

Além da participação na elaboração do orçamento, os entrevistados destacaram que existe forte participação no controle entre o orçado e o realizado, em que cada gestor monitora, inclusive diariamente, os resultados do seu centro de custos, sendo, neste caso, as reuniões mais frequentes. Os gestores recebem, diariamente da controladoria, os resultados de todos os centros de custos, podendo acompanhar o desempenho das demais áreas, o que permite um maior controle dos resultados.

No terceiro questionamento, que foi como o entrevistado considera a **importância da sua contribuição para a elaboração do orçamento**, todos responderam que considera de muita importância sua participação no processo orçamentário. A seguir, destacam-se alguns trechos da entrevista que evidenciam tal importância:

O Participante 1 menciona: *Sou vital na divulgação das premissas, na cobrança do cronograma, no esclarecimento às regras contábeis, na compilação e na conferência do conjunto de peças orçamentárias.*

O Participante 5 relata: *Minha contribuição é bastante importante, assim a como de todos os gestores, pois se um gestor realiza um orçamento que não condiz com a realidade, a fábrica vai ter um problema futuramente, e, conseqüentemente, nós não vamos atingir os resultados, e um planejamento bem feito significa a facilidade de controle ao longo do ano vigente.*

No meu caso em específico, que sou da área de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Sustentabilidade, a minha contribuição é identificar o que é preciso melhorar em termos de equipamentos e de condições de trabalho, em todas as áreas, para atingir o objetivo de incidente zero, e isso precisa passar por uma análise prévia dos gastos e dos investimentos necessários. Outra contribuição é definir o desenvolvimento de pessoas que trabalham na nossa área, para isso, teremos gastos que precisam ser orçados. Um dos principais valores

da empresa é manter a integridade das pessoas, por meio da saúde, da segurança, do meio ambiente e da sustentabilidade.

Minha importância é muito grande na elaboração do processo orçamentário, apesar de a minha área ser uma área de apoio (qualidade) e ter um impacto baixo sobre o custo. Existe uma democracia no momento da elaboração do plano operacional. Na minha opinião, possui tanto peso quanto a do supervisor da área produtiva, é uma reunião aberta, eu posso opinar, por exemplo, o que pode ser feito para redução da energia elétrica. Todos nós acabamos sendo medidos por um único indicador/resultados, destaca o Participante 6.

O Participante 7 menciona: *Sou muito importante para a elaboração do orçamento, pois sou responsável por cinco centros de custos que possuem um consumo grande de suprimentos operacionais, principalmente suprimentos de embalagens. Qualquer estratégia que eu realizar para reduzir custos vai gerar um impacto significativo no resultado da unidade.*

E por fim, na última pergunta deste bloco, que analisa **a frequência de discussão relacionada ao orçamento, iniciados pelo seu superior, quando os orçamentos estão sendo definidos**, dois dos oito gestores mencionaram que, às vezes, o superior (gerente) toma a iniciativa para as discussões do orçamento, e os demais responderam que o superior é que sempre toma a iniciativa para as discussões do orçamento. A seguir, alguns trechos das entrevistas:

Participante 1: *Às vezes, a iniciativa da reunião é do diretor, já que as práticas orçamentárias se tornaram uma cultura na companhia. As funções e os prazos estão bem definidos entre os responsáveis, talvez se fosse uma prática nova na organização, ele chamasse mais. Mas claro, se conversa para se definir todas as premissas, e o que pode ser atendido e o que não pode.*

Às vezes, meu superior toma a iniciativa, pois cada gestor já sabe de suas responsabilidades e das suas metas. Isso ocorre naturalmente, no entanto, em determinados momentos, o diretor sente a necessidade de chamar mais para as discussões, menciona o Participante 3.

Participante 6: *Meu superior é que sempre toma a iniciativa para convocar o grupo e iniciar a discussão da elaboração do orçamento, ele já envia algumas premissas, e diz “já analisem com o grupo de vocês, lapidem o que vamos fazer uma reunião daqui a 15 dias”.*

O Participante 8 relata: *Meu superior é que coordena, ele recebe uma orientação da corporação de que está aberto o processo de composição do orçamento para o período subsequente, notificando os gestores, repassando algumas premissas, como exemplo a unidade vai trabalhar com a carteira lotada, ou vai ter ociosidade, teremos que trabalhar com tantos custos por toneladas.*

4.2 Assimetria Informacional

Na primeira pergunta, **em comparação com superior, quem possui melhores informações sobre as atividades realizadas em sua área de responsabilidade**, dos oito entrevistados somente um respondeu que o superior possuía melhores informações, todos os demais responderam o gestor (subordinado) possui melhores informações. A seguir, alguns comentários dos gestores durante a entrevista.

Eu tenho melhores informações, no entanto todas as informações estão disponíveis ao meu superior, não existindo informações privilegiadas, destaca o Participante 1.

O gestor está vivenciando o dia a dia sobre o que acontece na área, com isso, possui mais informações, meu superior recebe algumas informações, o que ele precisar ele vai solicitar para o gestor, menciona o Participante 3.

O Participante 5 relata: *Eu possuo melhores informações, com certeza, pois se eu, a pessoa responsável pela área não tiver informações, não sei o que estou fazendo aqui, imagina meu superior, que é responsável por todas as áreas, se ele tiver que se aprofundar em cada uma delas, não precisaria de supervisor, eu tenho essa obrigação em nível de gestão.*

Participante 6: *Eu possuo melhores informações, mas ele tem acesso às informações, mas conhecimento no detalhe do porquê sou eu, ele pode ter acesso livre e ver o que foi realizado na minha área, porém, na maioria das vezes, quando isso acontece, ele acaba me convocando para pedir explicação sobre aquela condição que ele identificou.*

Na segunda pergunta, **em comparação com o seu superior, quem é mais capaz de avaliar o potencial impacto de fatores externos nas atividades da sua área de responsabilidade**, três gestores responderam que são igualmente capazes e cinco responderam que o superior é muito mais capaz. A seguir, comentários dos gestores.

Participante 1: *Existe toda uma atualização por meio de reuniões trimestrais na BU corporativa sobre o plano operacional e estratégico, sobre os fatores internos e externos que*

influenciam a empresa, com a participação de marketing, comercial, controladoria, gestão de fábrica, é difícil os envolvidos não terem conhecimento. No entanto meu superior detém maiores informações, pois ele está mais envolvido nesse aspecto, pela própria função dele.

Participante 2: Somos igualmente capazes, mas meu gestor possui muita influência, pois ele possui acesso a algumas informações a mais que o gestor da área, por exemplo, ele que participa das discussões na corporação eu participo em um segundo nível, somente para a unidade.

Participante 3: Os dois são igualmente capazes, eu mais naquilo que é gerenciamento nosso na nossa área, ele mais na parte estratégica, porém independentemente da informação vim dele ou ser minha, existe uma gestão compartilhada.

Participante 5: Problemas externos talvez ele como gerente, com uma visão mais ampla, possa alertar melhor sobre alguns tipos de problemas que vão impactar na minha área, avaliando melhor o impacto, pois ele trabalha mais macro no processo.

Meu superior, porque nós acabamos focando os esforços no dia a dia, em fazer o negócio acontecer, então fatores externos a gente acaba tomando conhecimento por meio de canais de comunicação, ele acaba recebendo esse tipo de comunicação primeiro e compartilhando conosco, destaca o Participante 6.

No terceiro questionamento, que avaliou **em comparação com o seu superior, quem possui uma melhor compreensão do potencial de desempenho de sua área de responsabilidade**, somente um respondeu que tem o mesmo entendimento e sete responderam possuíam um melhor entendimento. A seguir, os comentários.

Participante 1: Meu superior sabe muito, no entanto eu possuo uma melhor compreensão do potencial de desempenho da minha área de responsabilidade.

Participante 2: Eu tenho um melhor entendimento, quem submete o plano sou eu, meu superior dá algumas sugestões, como exemplo “está pouco desafiador”. No entanto o detalhe de como fazer, o conhecimento, o trabalho do dia a dia na área, eu que respondo, não que ele não conheça, mas ele conhece, no geral, todas as áreas. Eu que faço, anualmente, é a avaliação de desempenho do meu subordinado, se eu não fizer a avaliação dele, não tenho condições de lhe conceder um aumento salarial.

Eu tenho uma melhor compreensão, pois estou mais próximo da área, trabalho no dia a dia com as pessoas, sei o que está acontecendo, conseqüentemente, tenho mais condições de fazer a avaliação, relata o Participante 3.

Eu tenho melhor entendimento, pois tenho uma visão mais focada para a minha área. Ele possui uma visão mais generalista, assim realizo melhor a avaliação de desempenho dos meus funcionários, controlo melhor o que a equipe está fazendo para atender as metas e objetivos, menciona o Participante 5.

Participante 6: Com plena convicção, meu superior dá total autonomia para eu fazer esse tipo de análise, estar junto da equipe, entender as oportunidades profissionais, traçar o perfil de cada um, ver quem pode contribuir mais ou menos, reanalisar as estratégias. Ele cobra muito o resultado, mas a forma que se vai fazer fica a nosso critério, se precisamos de recursos, ele está aberto a ouvir e ajudar.

E por fim, quanto à pergunta **em comparação com o seu superior, quem é tecnicamente mais familiarizado com o trabalho de sua área de Responsabilidade**, apenas um respondeu que o superior é mais familiar, e todos os demais responderam que são mais familiar que o superior. Destacam-se os trechos a seguir.

Participante 1: Tecnicamente, eu sou obrigada a saber mais do que o meu superior.

Participante 2: Fica difícil de eu dizer, pelo fato de eu estar mais no dia a dia e mais tempo na área, talvez eu tenha mais conhecimento, eu não sei o nível de conhecimento dele também. Tenho pessoas na minha área que conhecem tecnicamente alguns processos melhor do que eu, a mesma coisa o meu gerente ele conhece algumas coisas, no entanto outras eu conheço melhor do que ele pelos detalhes e pela vivência do dia a dia. Meu superior possui pouco envolvimento na minha área.

O Participante 5: Meu superior é muito mais familiar, ele possui um conhecimento muito bom nesta área, ele veio dela, eu sou mais recente, meu tempo maior na unidade foi na área técnica, eu aprendo bastante com ele.

Eu sou mais familiar, isso em função do tempo maior de atuação nesta área em específico, comenta o Participante 8.

4.3 Relação entre Participação Orçamentária e Assimetria Informacional

Pode-se observar que existe participação orçamentária na empresa, uma vez que todos os setores e gestores participam da definição e acompanhamento das metas, bem como se consideram de muita importância para o sucesso do orçamento, além disso, o superior sempre chama os gestores/subordinados para participar do orçamento, ou seja, os subordinados possuem influência na determinação das ações orçamentárias, sendo concedida liberdade inclusive para escolher o seu próprio curso de ação. Tal cenário apresentado pela empresa vem ao encontro com os conceitos trabalhos por Shields e Shields (1998) e por Milani (1975) para a participação orçamentária.

Com relação à assimetria informacional, observou-se que existe assimetria informacional na empresa, pois a maioria das respostas se concentrou em um único item, que o gestor (subordinado) possuía melhores informações sobre as atividades realizadas em sua área de responsabilidade, possuía uma melhor compreensão do potencial de desempenho de sua área de responsabilidade, que é tecnicamente mais familiarizado com o trabalho de sua área de Responsabilidade. Isso evidencia, assim, que o gestor/subordinado (agente) possui mais informações do que seu superior (principal), corroborando os estudos de Dunk (1993).

Para Faria *et al.* (2010), a negociação orçamentária pode ser um indicativo positivo de minimizar a existência da assimetria da informação. Tan *et al.* (2003) também destacam que aspectos comportamentais coletivistas parecem minimizar a assimetria informacional. No entanto, analisando-se a relação entre a participação orçamentária e a assimetria informacional, constata-se que, neste estudo em específico, a participação no orçamento não reduziu a assimetria informacional, corroborando os estudos de Shields e Young (1993) e Shields e Shields (1998).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa objetiva verificar a relação entre a participação orçamentária e a assimetria informacional. Para tanto, efetuou-se um estudo de caso em uma empresa multinacional utilizando-se como instrumentos de pesquisa entrevistas e observação direta, sendo entrevistados oito gestores que possuem relação direta com a elaboração do plano orçamentário.

O pressuposto levantado pelo estudo é que a participação orçamentária minimiza a assimetria de informação, considerando-se que a definição do plano orçamentário em conjunto (superior/subordinado) leva a uma maior integração e comunicação de todos os

envolvidos, logo, a troca e a disseminação das informações serão maiores. No entanto, a pesquisa mostrou evidências de que o pressuposto não pode ser aceito, ou seja, a participação orçamentária neste caso não reduziu a assimetria informacional. Tais resultados não corroboram os estudos de Junqueira, Oyadomari e Moraes (2007), que mencionam que quanto maior a participação orçamentária, menor é a assimetria informacional entre agente e principal, em estudos desenvolvidos por Merchant (1985); Govindarajan (1986); Chow *et al.* (1988); Dunk e Perera (1997); e Fisher *et al.* (2000).

No entanto os resultados coadunam com os de Shields e Young (1993) e Shields e Shields (1998). Eles destacam que quanto maior a assimetria de informação, é mais provável que as empresas promovam a participação do orçamento, para acesso às informações.

Observou-se que a organização possui uma política orçamentária em que todos os gestores participam na discussão e na definição das metas, bem como no acompanhamento diário do orçado e do realizado, gerando uma relação aberta e comunicativa entre superior e subordinado. Não se identificou imposição de metas, mesmo nas premissas gerais (vendas/mercados), partindo da BU corporativa, tais premissas são discutidas com a unidade de negócio, mesmo a revisão final do orçamento sendo realizadas pela BU corporativa, todas as sugestões são discutidas e definidas em conjunto.

No entanto tal situação não levou à minimização da assimetria informacional, pois as informações se encontram mais em poder dos subordinados. A maioria dos entrevistados respondeu possuir melhores informações sobre as atividades realizadas em sua área de responsabilidade, possuir melhor compreensão do potencial de desempenho de sua área de responsabilidade, bem como se considera tecnicamente mais familiarizado com o trabalho realizado do que em relação ao seu superior.

É importante ressaltar que a pesquisa possui limitações, em especial a de que os resultados obtidos são restritos ao caso em específico de uma empresa multinacional, sendo alcançados com base nas características de uma única organização, bem como pelos instrumentos de pesquisa adotados, não podendo ser generalizados. Logo, as conclusões aqui obtidas referem-se à empresa em estudo, as quais poderão ser diferentes, se o estudo for aplicado em ambientes organizacionais que apresentam outras características.

As pesquisas na área orçamentária ainda são escassas, sendo importante e necessário o desenvolvimento de outros estudos. Assim, estudos futuros poderão tentar identificar a relação entre a participação orçamentária e a assimetria informacional, em um determinando

segmento de empresas, por meio de uma pesquisa quantitativa. Outra sugestão seria a análise da existência de conflitos de interesses durante o processo orçamentário, utilizando-se como base a Teoria da Agência.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BIANCHI, Márcia. **A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente**. 2005. 147 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005.

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.

DUNK, A. S. The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. **The Accounting Review**, v. 68, n. 2, p. 400-410, abr. 1993.

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

FARIA, Juliano Almeida de et al. A assimetria da informação na elaboração do orçamento: uma análise da produção científica nos periódicos internacionais entre 2005 e 2009. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 4., 2010, Natal. **Anais...** Natal: ANPCONT, 2010. CD-ROM.

FISHER, Joseph G. et al. Using budgets for performance evaluation: effects of resource allocation and horizontal information asymmetry on budget proposals, budget slack, and performance. **The Accounting Review**, vol. 77, n. 4, p. 847-865, out. 2000.

FISHER, Joseph G.; FREDERICKSON, J. R., PEPPER, Sean A. The effect of information asymmetry on negotiated budgets: an empirical investigation. **Accounting Organizations and Society**, v. 27, n. 1-2, p. 27-43, 2002.

FREZATTI, Fábio. Além do orçamento: existiria alguma chance de melhoria do gerenciamento? **Brazilian Business Review**, v. 1, n. 2, p. 122-140, 2004.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOVINDARAJAN, V. Impact of participation in the budgetary process on managerial attitudes and performance: universalistic and contingency perspectives. **Decisions Sciences**, v. 17, n. 4, p. 496-516, 1986.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, out. 1976.

JUNQUEIRA, Emanuel R.; OYADOMARI, José Carlos T.; MORAES, Romildo de O. Reservas orçamentárias: um ensaio sobre os fatores que levam à sua constituição. In: CONGRESSO USP DE CONTABILIDADE E CONTROLADORIA, 7., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2007. CD-ROM.

KLANN, Roberto Carlos et al. Influência do risco moral e da accountability nas tomadas de decisões. In: CONGRESSO IAAER DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 3., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: IAAER - ANPCONT, 2009. CD-ROM.

KYJ, Larissa; PARKER, Robert J. Antecedents of Budget Participation: leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. **ABACUS**, v. 44, n. 4, p. 423-442, 2008.

LEITE, Rita Mara et al. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista de Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 19, n. 47, p. 56-72, maio/ago. 2008.

LOPES, A. Broedel; MARTINS, Eliseu. **Teoria da contabilidade**: uma nova abordagem. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINEZ, A. L. Agency theory na pesquisa contábil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. Disponível em: <<http://www.ppge.ufrgs.br/giacomo/arquivos/eco02036/martinez.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2010.

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

MILANI, Ken. The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. **The Accounting Review**, v. 50, n. 2, p. 274-284, abr. 1975.

MOURA, Geovanne D.; DALLABONA, Lara Fabiana; LAVARDA, Carlos Eduardo F. Estudo bibliométrico sobre orçamento nos congressos brasileiros de 2005 a 2009. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 4., 2010, Natal. **Anais...** Natal: ANPCONT, 2010. CD-ROM.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In BEUREN, Ilse Maria: (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 76-97.

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

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

SHIELDS, Michael D.; YOUNG, S. Mark. Antecedents and consequences of participative budgeting: evidence on the effects of asymmetrical information. **Journal of Management Accounting Research**, Sarasota, v. 5, p. 265, 1993.

SILVA, Kleber Marruaz da. **Orçamento empresarial**: um estudo descritivo em empresas pertencentes ao comitê de fomento industrial de Camaçari. 2005. 92 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

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

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

WATTS, Ross L.; ZIMMERMAN, Jerold L. **Positive accounting theory**. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1986.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAINUDDIN, Yuserrie et al. The consequences of information asymmetry, task and environmental uncertainty on budget participation: evidence from Malaysian managers. **Int. J. Managerial and Financial Accounting**, v. 1, n. 1, p. 97-114, 2008.