



Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337  
Blumenau, v. 10, n. 1, p. 06-27, jan./mar., 2014

doi:10.4270/ruc.2014101  
Disponível em [www.furb.br/universocontabil](http://www.furb.br/universocontabil)



## **RELAÇÃO DA FOLGA ORÇAMENTÁRIA COM PARTICIPAÇÃO E ÊNFASE NO ORÇAMENTO E ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO<sup>1</sup>**

**RELATIONSHIP OF BUDGETARY SLACK WITH PARTICIPATION AND EMPHASIS ON  
BUDGET AND INFORMATION ASYMMETRY**

**RELACIÓN DE HOLGURA PRESUPUESTARIA CON LA PARTICIPACIÓN Y ÉNFASIS  
EN EL PRESUPUESTO Y LA ASIMETRÍA DE LA INFORMACIÓN**

### **Danielle Melissa Buzzi**

Bacharel em Ciências Contábeis - UDESC  
Endereço: Rua Dr. Getúlio Vargas, 2822, Bairro Bela Vista  
CEP: 89140-000 – Ibirama – SC  
E-mail: [daniellebuzzi@hotmail.com](mailto:daniellebuzzi@hotmail.com)  
Telefone: (47) 3357-3077

### **Vanderlei dos Santos**

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau  
Professor do Curso de Graduação em Ciências Contábeis - UDESC  
Endereço: Rua Dr. Getúlio Vargas, 2822, Bairro Bela Vista  
CEP: 89140-000 – Ibirama – SC  
E-mail: [vandersantos\\_09@yahoo.com.br](mailto:vandersantos_09@yahoo.com.br)  
Telefone: (47) 3357-3077

### **Ilse Maria Beuren**

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP  
Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis - UFPR  
Endereço: Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 - Campus III - Jardim Botânico  
CEP: 80210-070 – Curitiba - PR  
E-mail: [ilse.beuren@gmail.com](mailto:ilse.beuren@gmail.com)  
Telefone: (41) 3360-4193

### **Dinorá Baldo de Faveri**

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

<sup>1</sup> Artigo recebido em 15.01.2013. Revisado por pares em 04.09.2013. Reformulado em 07.03.2014. Recomendado para publicação em 27.03.2014 por Carlos Eduardo Facin Lavarda. Publicado em 31.03.2014. Organização responsável pelo periódico: FURB.

**RESUMO**

O estudo objetiva verificar a relação da folga orçamentária com participação e ênfase no orçamento e assimetria da informação dos gestores. Pesquisa descritiva com abordagem quantitativa foi realizada por meio de pesquisa de levantamento com uma amostra por acessibilidade de 49 gestores de áreas organizacionais de 40 empresas que possuem orçamento. O instrumento de pesquisa compreendeu 23 assertivas, em escala Likert de cinco pontos, agrupadas em cinco blocos. As assertivas de folga orçamentária e de assimetria da informação foram extraídas de Dunk (1993), participação no orçamento de Milani (1975) e López, Stammerjohan e McNair (2007), e ênfase no orçamento de Hopwood (1972). Na análise dos dados utilizaram-se as técnicas de estatística descritiva e correlações canônicas. Os resultados da pesquisa mostram que há relação entre a folga orçamentária e a participação e ênfase no orçamento. Há evidências de que os gestores tendem a constituir maior folga na participação do orçamento quando a ênfase no orçamento e a assimetria da informação são altas, corroborando com o entendimento de Dunk e Perera (1997). Concluiu-se que os gestores pesquisados possuem um nível intermediário de folga orçamentária, e que esta possui relação com participação no orçamento, sendo maior quando há assimetria da informação e ênfase no orçamento. Entretanto, os resultados não são conclusivos, uma vez que nem todos convergiram com estudos anteriores, o que implica novas pesquisas para explicar a criação de folga orçamentária pelos gestores.

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

**ABSTRACT**

*The study aimed to investigate the relationship of budgetary slack with participation and emphasis on budget and managers' information asymmetry. Descriptive research with quantitative approach was conducted through survey research with an accessibility sample of 49 managers of organizational areas of 40 companies that have budget. The survey instrument comprised 23 assertions of a five points in Likert scale, grouped into five blocks. The assertions of budgetary slack and information asymmetry were extracted from Dunk (1993), participation in budget from Milani (1975) and López, Stammerjohan and McNair (2007), and emphasis on budget from Hopwood (1972). For data analysis techniques of descriptive statistics and canonical correlations were used. The survey results show that there is a relationship between budgetary slack and participation and emphasis on budget. There is evidence that managers tend to have a larger slack in the participation of the budget when the emphasis on budget and information asymmetry are high, confirming the understanding of Dunk and Perera (1997). It was concluded that managers surveyed have an intermediate level of budgetary slack, and that this has relation with participation in the budget, which is higher when there is information asymmetry and emphasis on budget. However, the results are not conclusive since not all of them converged with previous studies, which requires further research to explain the creation of budgetary slack by managers.*

**Keywords:** *Budgetary slack. Budget participation. Asymmetry of information. Emphasis on budget.*

**RESUMEN**

*El objetivo del estudio fue investigar la relación de la holgura presupuestaria con la participación y énfasis en el presupuesto y la asimetría de la información de los gestores. La investigación descriptiva con abordaje cuantitativo se realizó a través de encuestas de investigación con una muestra de la accesibilidad de 49 gerentes de las áreas*

*organizacionales de 40 empresas que cuentan con presupuesto. El instrumento de la encuesta comprendía 23 estados en una escala Likert de cinco puntos, agrupados en cinco bloques. Las afirmaciones de holgura presupuestaria y la asimetría de la información se extrae de Dunk (1993), la participación en el presupuesto de Milani (1975) y López, Stammerjohan y McNair (2007), y la énfasis en el presupuesto de Hopwood (1972). En las técnicas de análisis de datos se utilizaron estadísticas descriptivas y correlaciones canónicas. Los resultados de la encuesta muestran que existe una relación entre la holgura presupuestaria y la participación y la énfasis en el presupuesto. Hay pruebas de que los gerentes tienden a constituir más holgura en la participación en el presupuesto cuando el énfasis del presupuesto y la asimetría de información son altos, lo que confirma la comprensión de Dunk y Perera (1997). Se concluyó que los gerentes encuestados tienen un nivel intermedio de holgura presupuestaria, y que esto tiene relación con la participación en el presupuesto, que es mayor cuando existe asimetría de la información y énfasis en el presupuesto. Sin embargo, los resultados no son concluyentes, ya que no todos convergieron con los estudios previos, lo que implica una mayor investigación para explicar la creación de holgura presupuestaria por los gerentes.*

**Palabras clave:** *Holgura presupuestaria. Participación en el presupuesto. Asimetría de la información. Énfasis en el presupuesto*

## 1 INTRODUÇÃO

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

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

Entretanto, ainda não há consenso na literatura sobre o que realmente causa a constituição da folga orçamentária. Diversos estudos foram realizados, contemplando distintas variáveis, porém não chegaram a consolidar posições em torno do tema, inclusive diversas pesquisas apresentaram resultados divergentes. A participação no orçamento é uma variável bastante discutida na literatura (MERCHANT, 1985; CHOW; COOPER; WALLER, 1988; NOURI; PARKER, 1996; DUNK; PERERA, 1997; FISCHER; FREDERICKSON; PEFFER, 2000), mas ainda não se tem um consenso sobre sua relação com a folga orçamentária.

Dunk (1993) comenta que Williamson (1964) observou que os gestores tentam obter folga na definição do orçamento. Lukka (1988) argumentou que um alto grau de participação fornece aos gestores a oportunidade de contribuir diretamente para a criação de folga, o que

não ocorre quando o orçamento é imposto. Dunk (1990) constatou que quando os gestores participam do orçamento, eles influenciam o processo para obter um orçamento mais fácil de ser atingido, aumentando assim a possibilidade de criação de folga no orçamento.

Entretanto, Onsi (1973), Cammann (1976), Merchant (1985) forneceram evidências que a participação dos gestores pode levar à redução da folga, atribuindo isso à comunicação positiva entre os superiores e subordinados para que esses se sintam menos pressionados a criar folga orçamentária. Dunk e Perera (1997) explicam que os resultados contraditórios sugerem que a relação entre participação no orçamento e folga orçamentária não é tão simples, podendo ser dependente de outros fatores. Hopwood (1972) aduz que a participação no orçamento é um processo social complexo que está relacionado a outros fenômenos, como o estilo de avaliação dos superiores e comprometimento organizacional.

A assimetria da informação pode influenciar a relação entre participação e folga orçamentária. Waller (1988) explica que se os subordinados se atentarem que possuem informações privilegiadas, e que estas são utilizadas no orçamento e na avaliação de desempenho, há uma probabilidade de ter um orçamento com folga. Assim, se de um lado a participação dos subordinados pode fornecer aos superiores acesso a informações privadas, de outro lado a assimetria da informação pode permitir que a folga seja aumentada com a participação dos gestores na elaboração do orçamento (DUNK, 1993).

Outro fator que pode contribuir para a constituição da folga orçamentária é a ênfase no orçamento. Se os subordinados perceberem suas recompensas como dependentes da realização do orçamento, eles podem tentar gerar folga em seus orçamentos por meio do processo de participação (SCHIFF; LEWIN, 1968, 1970; WALLER, 1988, DUNK; PERERA, 1997). Assim, a ênfase do orçamento na avaliação de desempenho induz a criação de folga orçamentária (BAIMAN; LEWIS, 1989).

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

Nota-se que a criação de folga orçamentária é complexa e que os estudos não são conclusivos, necessitando de pesquisas adicionais para identificar as variáveis relacionadas com a constituição da folga orçamentária. Nesta perspectiva elaborou-se a seguinte questão que norteia essa pesquisa: Qual é a relação da folga orçamentária com participação no planejamento e controle do orçamento e assimetria da informação dos gestores? Assim, o objetivo deste estudo é verificar a relação da folga orçamentária com participação e ênfase no orçamento e assimetria da informação dos gestores.

Este estudo justifica-se porque pode contribuir para uma melhor compreensão da relação da folga orçamentária e as variáveis organizacionais analisadas. Conforme Frezatti et al. (2010) o estudo sobre folga orçamentária possibilita as empresas avaliarem até que ponto a forma como o processo de planejamento foi estruturado e como ele está sendo conduzido e gerenciado, se fortalece a constituição de reservas orçamentárias, quais efeitos são favoráveis (desejados), quais são desfavoráveis (indesejados), visando o seu ajustamento.

A pesquisa pode auxiliar as empresas a aperfeiçoar o seu processo orçamentário, tanto na fase de planejamento como de controle. Pode provocar reflexões e mudanças relativamente ao grau de ênfase que vem sendo atribuído ao orçamento, bem como o nível de participação dos gestores no processo orçamentário. Além disso, pode estabelecer meios para minimizar a assimetria de informações entre superiores e subordinados. Estas variáveis também podem ser objeto de novas pesquisas, para relacionar a teoria com resultados de pesquisas empíricas.

## 2 PRESSUPOSTOS DA FOLGA ORÇAMENTÁRIA

A folga orçamentária surgiu na literatura na década de 1950, e teve seu primeiro estudo realizado por Argyris em 1952. Após isso, outros estudos ofereceram contribuições para a disseminação desse conceito. Nas últimas décadas a folga orçamentária vem sendo mais amplamente discutida nas organizações (LUKKA, 1988).

O processo dos gestores de subestimar as receitas e superestimar os custos na elaboração do orçamento caracteriza a folga orçamentária (SCHIFF; LEWIN, 1970). Para Young (1985), a folga orçamentária representa o montante dos recursos adicionais que os gestores incluem propositalmente no orçamento ou o montante em que subestimam a capacidade produtiva. Lukka (1988) explica que a folga orçamentária pode existir antes mesmo da decisão final do orçamento, pois ela é a diferença entre a estimativa de previsão correta do orçamento contra a proposta do orçamento.

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

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

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

Contudo, o efeito da folga orçamentária pode levar à estabilidade organizacional, apesar de não ser criada com este fim (ONSI, 1973). Ela pode ser utilizada em projetos que não foram aprovados no orçamento, conferindo flexibilidade. Geralmente ela age em detrimento da organização, mas em certos casos os gestores podem utiliza-la de forma vantajosa. Para Webb (2002), a constituição da folga pode desempenhar alocações inadequadas de recursos, destinando mais recursos para uma área do que para outra, além de ter a atribuição da responsabilidade e a avaliação de desempenho comprometidos, pois não é possível separar o quanto do desempenho foi decorrente do esforço gerencial e o quanto foi decorrente da folga orçamentária criada.

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

O segundo pressuposto apresentado por Onsi (1973) é que os gestores criam folga no "ano bom" e reverterem a folga em lucro no "ano ruim". Supõe-se que, se os lucros são bons, o gestor divisional estará inclinado a aumentar sua folga, e vice-versa. Isto significa que a folga é uma variável dependente, explicada pelos lucros defasados de um período. Um aumento na folga em condições boas de um negócio permite que os gestores satisfaçam os objetivos

personais, que podem ou não serem benéficos para a organização.

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

O quarto e último pressuposto é que o controlador divisional em organizações descentralizadas participa na tarefa da criação e gerenciamento da folga divisional. Esta hipótese indica que o controlador/ gestor da divisão tornou-se um membro da equipe divisional fazendo sua parte para facilitar a criação, distribuição e gestão da folga divisional. Isso representa uma mudança na direção do interesse divisional, devido ao duplo papel que um gestor divisional assume.

Nota-se que a folga orçamentária fundamenta-se em diversos pressupostos, como a negociação dos gestores em superestimar os custos e subestimar as receitas, a criação de folga no ano bom para convertê-la no ano ruim, a desvantagem da alta administração por não estar em posição favorável para o seu respectivo controle e a criação de folga em organizações divisionais. Depreende-se que ela pode se originar nas mais diversas situações, apresentando diferentes influências nas organizações. Não há consenso na literatura sobre as influências da folga orçamentária na organização, se é benéfica ou maléfica. Também não há entendimento uniforme sobre quais variáveis são propensas à criação de folga orçamentária.

### **3 PROPENSÃO PARA A CRIAÇÃO DE FOLGA ORÇAMENTÁRIA**

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

#### **3.1 Participação no orçamento**

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

Como vantagens da participação no orçamento, Anthony e Govindarajan (2006) destacam que ela eleva o empenho das pessoas para o cumprimento das metas. Além disso, a elaboração do orçamento com a participação do pessoal do setor acarreta intercâmbio de informações importantes. Os valores do orçamento aprovados decorrem, em parte, da experiência dos gestores dos setores orçados, já que efetivamente participam das operações.

A participação no orçamento como fator que estimula as pessoas já foi observado por Merchant e Manzoni (1989). Os autores afirmam que permitir que os funcionários participem nas definições das metas do orçamento gera comprometimento e compreensão do nível de desempenho que será exigido, além de proporcionar aprendizado ao subordinado na área estratégica e dos superiores na área operacional. No entanto, a participação no orçamento também pode ocasionar preocupações com o comportamento das pessoas.

Uma das preocupações apontadas por Antle e Eppen (1985) é que a participação pode resultar em folga orçamentária. A participação no processo orçamentário pode influenciar no menor esforço dos gestores para alcançar as metas do orçamento (HANSON, 1966). Nesta

perspectiva, Schiff e Lewin (1970) e Young (1985) advertem que a participação cria a oportunidade aos subordinados de criar a folga conforme seu desempenho. Dunk (1990) também destaca que os gestores podem alterar o processo orçamentário criando um orçamento mais fácil de atingir, ou seja, com folga orçamentária.

Esta preocupação observada na literatura não é corroborada em pesquisas de Cammann (1976) e Merchant (1985). Estes autores mostram resultados contrários e descobriram que quando os subordinados são permitidos a participar do processo orçamentário, a probabilidade de criação de folga é menor. Isso decorre em virtude dos subordinados se sentirem importantes para a organização, o que os motiva e os mantém comprometidos.

Neste sentido, diversas pesquisas analisaram a relação entre a folga orçamentária e a participação no orçamento, mas os resultados dos estudos não foram conclusivos. Autores como Merchant (1985), Govindarajan (1986), Chow, Cooper e Waller (1988), Fischer, Frederickson e Peffer (2000), constataram que a participação no processo orçamentário diminui a folga. Entretanto, outros estudos, como os de Schiff e Lewin (1970), Young (1985), Lukka (1988) e Dunk (1990; 1993), verificaram o contrário, ou seja, que a participação cria possibilidades dos gestores constituir folga nos orçamentos. Assim, formula-se a primeira hipótese de pesquisa:

H<sub>1</sub>: Quanto maior a participação dos gestores no orçamento, maior tende a ser a folga orçamentária.

Desse modo, a não rejeição da hipótese H<sub>1</sub> indicará que quando os gestores participam do processo orçamentário é gerada a oportunidade de ter acesso as informações até então não sabidas pelos superiores, assim permitindo que tais informações se incorporem no orçamento (MAGEE, 1980). Porém, os gestores podem não revelar algumas informações a fim de se protegerem das metas orçadas (MERCHANT, 1985; YOUNG, 1985), criando uma oportunidade para a constituição de reservas orçamentárias.

Salienta-se que outras variáveis, como a assimetria da informação e a ênfase orçamentária são analisadas na relação entre folga orçamentária e participação no orçamento.

### 3.2 Assimetria da informação

A assimetria da informação é um dos elementos que consubstanciam a Teoria da Agência. Sua essência é o estudo sobre a relação entre o principal e o agente, que ocorre quando o agente se compromete a realizar serviços para o principal e este o remunera. O cerne da assimetria da informação é que o subordinado (agente) possui informações privilegiadas em comparação com o seu superior. Hendriksen e Van Breda (1999) mencionam que a assimetria da informação é um problema oriundo da informação incompleta, e que geralmente ambas as partes desconhecem os fatos, desconsiderando, assim, certas consequências.

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

Christensen (1982) afirma que quando um subordinado tem mais informações que o seu superior, ele tem uma oportunidade de manipulá-las. Dunk (1993) explica que assimetria da informação só existe quando os subordinados têm informações melhores que seus superiores. No processo de elaboração do orçamento, os gestores podem utilizar-se de informações privilegiadas para obter um orçamento mais flexível. Neste sentido, a assimetria da informação passou a ser objeto de investigação na propensão da criação de folga.

De acordo com Merchant (1985), a probabilidade de ocorrer folga é mais intensa em ambientes em que há assimetria da informação. Young (1985) não encontrou evidências relevantes de que a folga orçamentária está associada com a falta de informações, mas o autor concorda que quando há informações privilegiadas, existe uma propensão de criação da folga

orçamentária. No entanto, ressalta que só a falta de informações não determina diretamente a folga, ela também depende da ênfase no orçamento.

Chow, Cooper e Waller (1988) corroboram que quando os subordinados possuem melhores informações que os superiores, há uma tendência de criação de folga. Para Dunk e Perera (1997), quando há elevada assimetria da informação, com o objetivo de se resguardarem, os subordinados tendem a constituir folga orçamentária. Porém, quando os subordinados vêem que os superiores possuem pelo menos algumas informações, eles procuram relatá-las corretamente, não se aproveitando da situação, e sentem-se responsáveis pela definição das metas no orçamento. Fischer, Frederickson e Peffer (2002) e Faria (2011) também concluíram que quanto mais assimetria, maior será a probabilidade de constituição de folga no orçamento. Desta forma, foi elaborada a H2 deste estudo:

H2: Quanto maior a assimetria da informação entre os gestores e seus superiores, maior é a folga orçamentária.

Assim, a não rejeição da hipótese H2 indicará que os gestores possuem mais informações que seus superiores no que concerne ao processo orçamentário, contribuindo para a constituição de folga orçamentária.

A assimetria da informação tem sido objeto de investigação em diversos estudos sobre folga orçamentária, mas ela tem sido analisada com outras variáveis, como participação no orçamento, ênfase no orçamento. O pressuposto é que a assimetria da informação possibilita a criação de folga, mas há pesquisas que apontam resultados contraditórios. Faria (2011) constatou que a assimetria da informação proporciona o aumento da folga no orçamento. Já Fank e Lavarda (2011) não encontraram relação entre a assimetria da informação e a criação da folga orçamentária. Isso sugere que outra variável pode estar associada para favorecer a criação da folga orçamentária.

### **3.3 Ênfase no orçamento**

A ênfase no orçamento é concebida como a pressão dos superiores para alcançar o orçamento estabelecido para um determinado período. Schiff e Lewin (1968) comentam que a ênfase no orçamento é uma das principais justificativas para a criação de folga orçamentária, especialmente se a principal forma de avaliação de desempenho for o alcance das metas, aliado ao sistema de recompensas.

Lowe e Shaw (1968) afirmam que é normal a folga estar presente em orçamentos em que o cumprimento das metas orçadas é enfatizado. A probabilidade dos gestores criar folga orçamentária aumenta devido à pressão dos superiores em alcançar as metas orçadas (MERCHANT, 1985). Lowe e Schaw (1968) já alertavam que quando os superiores enfatizam o alcance do orçamento, os gestores tendem a criar a folga orçamentária. Estes autores consideram a folga como uma parte normal dentro do orçamento.

A principal causa para a constituição de folga, de acordo com Dunk (1993), é para melhorar as perspectivas de compensação, ou seja, o que os subordinados vão ganhar ao atingir o orçamento. E se os subordinados percebem que a sua recompensa depende da realização do orçamento, é evidente a criação de folga durante o processo de participação.

Cammann (1976) também advertiu que quando os superiores dão ênfase no orçamento e se tiver algum tipo de recompensa associado com o alcance das metas estabelecidas, os subordinados tendem a criar folga. Isso sugere que quanto maior a ênfase no orçamento para determinar a remuneração por recompensa, maior será a propensão da criação de folga. Ou seja, se os subordinados perceberem que suas recompensas estão atreladas ao cumprimento do orçamento, maior será a tentativa de criação de folga, para que o orçamento seja cumprido. Assim, estabeleceu-se a terceira hipótese de pesquisa:

H3: Quanto maior a ênfase da empresa no orçamento, maior tende a ser a folga orçamentária.

Assim, a não rejeição da hipótese H3 indicará que quanto maior a ênfase no orçamento, maior é a probabilidade de constituição de folga dos gestores. Isso ocorre quando o orçamento é a única medida de desempenho, sendo os gestores avaliados pelo cumprimento do que foi orçado. Sendo esta a única forma de avaliação, os gestores encontram na folga do orçamento um espaço para atender mais facilmente suas expectativas.

### **3.4 Relação entre participação no orçamento, assimetria da informação e ênfase no orçamento na constituição de folga orçamentária**

Como já foi abordado anteriormente, a participação no orçamento, a assimetria da informação e a ênfase no orçamento são variáveis investigadas em estudos sobre folga orçamentária. Entretanto, essas variáveis não podem ser analisadas de forma isolada, visto que há um imbricamento entre elas no processo de constituição de folga no orçamento.

Dunk (1993) explica que quando a participação, a ênfase e a assimetria são altas, a folga também será elevada, tendo então uma relação positiva entre essas variáveis. No entanto, os resultados da pesquisa empírica foram contrários ao que o autor previa. Por outro lado, quando a participação é baixa, a perspectiva de folga no orçamento é restrita, independentemente do nível de assimetria e ênfase orçamentária. Lukka (1988) enfatiza que a participação no orçamento deve ser elevada para o subordinado ter oportunidade de constituir a folga orçamentária. Desse modo, elaborou-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H4: Quanto maior a participação no orçamento, a assimetria da informação e a ênfase no orçamento, maior tende a ser a folga orçamentária.

Magee (1980) menciona que a participação possibilita que os orçamentos sejam planejados e realizados, pois os superiores tomam conhecimento das informações do que é realizado pelos seus subordinados, definindo assim melhor o orçamento. O autor compartilha da ideia de que quando os subordinados possuem melhores informações do que seus superiores referentes à sua área, torna-se importante a sua participação para minimizar a assimetria da informação. Dunk (1990) aduz que quando os subordinados têm mais informações que seus superiores, mas há um sistema de gestão participativa, lhes é permitido revelar informações que possam ser incorporadas ao orçamento, tornando-o mais preciso.

Lavarda e Almeida (2013) realizaram um estudo de caso para verificar a influência da participação orçamentária na redução da assimetria informacional no processo orçamentário em uma empresa multinacional, no pressuposto que o orçamento participativo minimiza a assimetria de informação. Entretanto, os resultados do estudo mostraram que o pressuposto não se confirmou, ou seja, a participação no orçamento não reduz a assimetria da informação, coadunando com as pesquisas de Shields e Young (1993) e Shields e Shields (1998).

Desse modo, os gerentes possivelmente usam as informações privilegiadas para construir metas com folga e assim facilitar o recebimento de remunerações atreladas ao cumprimento do orçamento (ONSI, 1973; WALLER, 1988). Assim, elaborou-se a quinta hipótese do estudo:

H5: Quanto maior a participação no orçamento e a assimetria da informação, maior tende a ser a folga orçamentária.

Dunk (1993) constatou que a participação no orçamento pode influenciar na criação de folga, mas que esta variável sozinha não é suficiente, ela depende da ênfase no orçamento. Davila e Wouters (2005) mencionam que a criação da folga pode decorrer da ênfase no orçamento para avaliar o desempenho, da forma de participação no processo orçamentário, da assimetria informacional e incerteza quanto às informações disponíveis para o planejamento. Hopwood (1972) constatou que os gerentes avaliados com base no orçamento são mais suscetíveis à criação da folga, do que com um sistema de avaliação diferenciado. Assim, elaborou-se a sexta hipótese da pesquisa:

H6: Quanto maior a participação no orçamento e a ênfase no orçamento, maior tende a ser a folga orçamentária.

A assimetria da informação e a forma de avaliação dos superiores, ou seja, a ênfase no orçamento, proporcionam a constituição da folga na elaboração do orçamento. Assim as duas variáveis são condições necessárias para criar folga no orçamento (DUNK; NOURI, 1998). Nesta perspectiva, Chow, Cooper e Waller (1988) e Waller (1988) entendem que se a assimetria e a ênfase no orçamento forem elevadas, os subordinados são suscetíveis à criação de folga. Partindo-se desta premissa, elaborou-se a sétima e última hipótese do estudo:

H7: Quanto maior a assimetria da informação e a ênfase no orçamento, maior tende a ser a folga orçamentária.

A premissa subjacente é que a folga orçamentária possui relação com diversas variáveis, seja de modo isolado ou de forma conjunta. Neste estudo analisa-se a relação da folga orçamentária com cada uma das variáveis organizacionais (participação no orçamento, assimetria da informação e ênfase no orçamento) de modo individual. Depois, são analisadas as correlações de folga orçamentária com diferentes agrupamentos das variáveis analisadas, para averiguar possíveis relações.

#### **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Estudo de natureza descritiva foi realizado por meio de pesquisa de levantamento e com abordagem quantitativa.

##### **4.1 População e amostra**

A população inicial deste estudo compreendeu as 94 empresas de capital aberto da região sul listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA). Desta população foram excluídas as instituições financeiras, como bancos, sociedades de arrendamento mercantil e sociedades de crédito, restando 72 empresas. Esta população foi selecionada por representarem empresas de maior porte e que se presume tenham a prática do orçamento.

O questionário foi encaminhado para o *e-mail* cadastrado na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), solicitando que fosse direcionado aos gestores das áreas. Destas 72 empresas, 6 se recusaram a responder o instrumento de pesquisa. Essas 6 empresas foram então excluídas da população, por não aceitarem participar da pesquisa. Assim foram aguardadas as respostas das demais 66 empresas. Após inúmeras tentativas via *e-mail* e por telefone, obteve-se a resposta de 12 empresas, totalizando 13 gestores de áreas.

Diante do baixo número de respostas, decidiu-se enviar o instrumento de pesquisa intencionalmente para 53 empresas que possuem a prática de orçamento, não se distinguindo a forma jurídica. Obteve-se resposta de 28 empresas, totalizando 41 gerentes, porém 5 destes foram excluídos por não possuírem o cargo de gerência, totalizando 36 respostas de gestores pertencentes as empresas escolhidas intencionalmente. Estudos publicados em âmbito internacional (LAL; DUNK; SMITH, 1996; LAU; EGGLETON, 2004) sobre folga orçamentária também optaram por amostras aleatórias.

Assim, a amostra final resultou em 40 empresas (12 empresas da população inicialmente definida + 28 empresas das selecionadas de forma intencional), com 49 respostas válidas (13 respondentes das empresas inicialmente definidas + 36 respondentes das empresas selecionadas de forma intencional), o que constitui uma amostra por acessibilidade.

##### **4.2 Constructo e instrumento da pesquisa**

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

**Quadro 1 - Constructo da pesquisa**

Variáveis	Finalidade	Mensuração
Folga orçamentária (DUNK, 1993)	Verificar o nível de folga orçamentária dos gestores das empresas	Foram expostas 6 assertivas em uma escala de 1 a 5. Em três assertivas, 5 significa excesso de folga e 1 inexistência de folga. Em outras três assertivas a escala foi reversa, sendo 1 excesso de folga e 5 inexistência de folga.
Participação no orçamento (MILANI, 1975; LÓPEZ; STAMMERJOHAN; MCNAIR, 2007).	Identificar o nível de participação dos gestores dessas empresas no processo orçamentário	Foram expostas 7 assertivas em uma escala de 1 a 5, sendo que 5 indica alto nível de participação e 1 inexistência de participação.
Assimetria da informação (DUNK, 1993)	Verificar o nível de assimetria da informação dos gestores em relação aos seus superiores	Foram expostas 6 assertivas em uma escala de 1 a 5, sendo que 5 indica alto nível de assimetria e 1 inexistência de assimetria.
Ênfase no orçamento (HOPWOOD, 1972)	Averiguar o nível de ênfase no orçamento dessas empresas	Foram expostas 4 assertivas em uma escala de 1 a 5, sendo que 5 indica alto nível de ênfase no orçamento e 1 baixo nível de ênfase orçamentária.

Fonte: elaboração própria.

O instrumento de pesquisa consistiu de um questionário direcionado aos gestores das empresas. Com ele procurou-se mensurar o nível de folga orçamentária, de participação no orçamento, de assimetria da informação e de ênfase no orçamento, com o intuito de estabelecer relações entre estas variáveis. As assertivas das questões foram extraídas das pesquisas de Hopwood (1972), Milani (1975), Dunk (1993) e López, Stammerjohan e McNair (2007), conforme exposto no Quadro 1.

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

### 4.3 Procedimentos de análise dos dados

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

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

As correlações canônicas foram aplicadas para testar as hipóteses de pesquisa expostas no referencial teórico. Inicialmente analisou-se a relação da folga orçamentária com cada uma das variáveis organizacionais (participação no orçamento, assimetria da informação e ênfase no orçamento) de forma isolada. Depois, foram analisadas as correlações de folga orçamentária com diferentes agrupamentos das variáveis analisadas. Por fim, aplicou-se o Teste de Wilcoxon para averiguar se há diferenças nas respostas entre a amostra por controle

societário e por faturamento. Porém, os resultados não mostraram diferenças, por isso, não foram apresentados no artigo.

## 5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 Nível de folga orçamentária dos gestores

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

**Tabela 1 - Nível de folga orçamentária dos gestores**

Assertivas relativas à folga orçamentária	1) Discordo totalmente	2) Discordo parcialmente	3) Não concordo, nem discordo	4) Concordo parcialmente	5) Concordo totalmente
Os orçamentos estabelecidos para minha área de responsabilidade são seguramente atingíveis.	4 8,16%	2 4,08%	3 6,12%	16 32,65%	24 48,99%
Os orçamentos para minha área de responsabilidade não são particularmente exigentes.	19 38,78%	18 36,74%	4 8,16%	6 12,24%	2 4,08%
As metas orçamentárias não têm causado preocupação em melhorar a eficiência na minha área de responsabilidade.	22 44,90%	17 34,69%	1 2,04%	9 18,37%	0 0%

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 1 que a maioria dos respondentes concorda que os orçamentos de suas áreas são seguramente atingíveis, o que caracteriza a folga orçamentária neste aspecto. Dunk (1990) comenta que quando os subordinados participam do processo orçamentário, eles influenciam o processo para obter um orçamento mais fácil de ser atingido. Davila e Wouters (2005) mencionam que um orçamento fácil de ser atingido, facilita o trabalho dos gestores.

As duas outras assertivas indicam uma tendência para a inexistência de folga orçamentária. Constata-se que a maioria dos respondentes indicou que os orçamentos são exigentes, embora seguramente atingíveis e necessitam melhorar a eficiência das áreas organizacionais, o que significa que não há sobra de recursos no orçamento.

Na Tabela 2 evidenciam-se as assertivas de folga orçamentária que possuem escalas reversas, ou seja, 1 indica existência de folga e 5 inexistência.

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

Assertivas relativas à folga orçamentária	1) Discordo totalmente	2) Discordo parcialmente	3) Não concordo, nem discordo	4) Concordo parcialmente	5) Concordo totalmente
As metas estabelecidas no orçamento da área sob minha responsabilidade induzem alta produtividade.	1 2,04%	1 2,04%	5 10,20%	23 46,95%	19 38,77%
Tenho que monitorar os custos na minha área de responsabilidade por causa das restrições orçamentárias.	2 4,08%	3 6,12%	2 4,08%	17 34,69%	25 51,03%
As metas incorporadas no orçamento são difíceis de alcançar.	11 22,45%	13 26,53%	6 12,24%	19 38,78%	0 0%

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 2 que há uma inclinação de inexistência de folga orçamentária,

uma vez que as metas orçamentárias induzem a uma alta produtividade e há necessidade de monitoramento dos custos por conta das restrições orçamentárias. No entanto, muitos discordam que as metas orçamentárias são difíceis de alcançar, o que sinaliza existência de folga orçamentária.

Verifica-se nas Tabelas 1 e 2 que as respostas não apresentaram homogeneidade, pois algumas sugerem a existência de folga e outras indicam que não há folga orçamentária. Percebe-se a presença de folga quando os orçamentos dos gestores são seguramente atingíveis, ao passo que não há folga quando a maioria informa ter necessidade de monitorar os custos da área por conta das restrições orçamentárias. Estes achados estão em consonância com os resultados divergentes de pesquisas apontadas na revisão de literatura, e requerem novas investigações.

Beuren e Wienhage (2013) constataram propensão dos gestores criar folga em seus orçamentos, apesar da organização analisada não os remunerar com base nos resultados, o que por si só deveria ser um fator que não motivaria a criação de folga orçamentária. Conforme os autores, os motivos para a criação de folga orçamentária decorrem do interesse dos gestores em apresentar desempenho superior em relação ao previsto no orçamento. Nota-se assim, características psicológicas intrínsecas no processo orçamentário.

## 5.2 Nível de participação dos gestores no processo orçamentário

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

**Tabela 3 - Nível de participação dos gestores no processo orçamentário**

Assertivas relativas à participação dos gestores no processo orçamentário	1) Discordo totalmente	2) Discordo parcialmente	3) Não concordo, nem discordo	4) Concordo parcialmente	5) Concordo totalmente
Você está envolvido no processo de elaboração do orçamento da área de sua responsabilidade.	1 2,04%	0 0%	1 2,04%	4 8,16%	43 87,76%
Você elabora o orçamento da sua área de responsabilidade, porém seu superior o revisa.	7 14,28%	0 0%	2 4,08%	8 16,33%	32 65,31%
As discussões sobre o orçamento da sua área de responsabilidade geralmente são iniciadas por você.	2 4,08%	5 10,20%	3 6,12%	21 42,86%	18 36,74%
Você possui influência no montante final do orçamento da sua área de responsabilidade.	2 4,08%	1 2,04%	1 2,04%	16 32,65%	29 59,19%
As suas contribuições são importantes para a elaboração do orçamento da sua área de responsabilidade.	1 2,04%	0 0%	0 0%	6 12,24%	42 85,72%
As discussões relacionadas ao orçamento geralmente são iniciadas pelo seu superior quando o orçamento da sua área de responsabilidade está sendo definido.	7 14,28%	7 14,28%	6 12,24%	19 38,77%	10 20,40%
Eu frequentemente declaro minhas necessidades, opiniões e/ou sugestões sobre o orçamento para meu superior sem que ele solicite.	3 6,12%	2 4,08%	1 2,04%	17 34,69%	26 53,07%

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 3 que a maioria apresenta um elevado nível de participação no processo orçamentário. Os gestores participam ativamente na elaboração do orçamento, influenciando inclusive o valor do montante final de suas áreas organizacionais. A partir da participação no orçamento, é possível reduzir o nível de assimetria da informação.

Conforme abordou-se no referencial teórico, ainda não há uma conclusão a respeito da relação entre a participação no orçamento e a criação de folga orçamentária. Nota-se pelas respostas na Tabela 3 que os gestores analisados possuem poder para criar folga em seus

departamentos, se assim desejarem. No estudo realizado por Almeida e Lavarda (2011) também foi identificado um alto grau de participação dos gestores no processo orçamentário.

### 5.3 Nível da assimetria da informação

Na Tabela 4 apresenta-se o nível de assimetria da informação entre os gestores e seus superiores, conforme indicado pelos respondentes da pesquisa.

**Tabela 4 - Nível de assimetria da informação nas empresas pesquisadas**

Assertivas relativas à assimetria da informação	1) Discordo totalmente	2) Discordo parcialmente	3) Não concordo, nem discordo	4) Concordo parcialmente	5) Concordo totalmente
Em comparação com o seu superior, você possui melhores informações sobre as atividades realizadas em sua área de responsabilidade.	3 6,12%	5 10,20%	3 6,12%	14 28,57%	24 48,99%
Em comparação com o seu superior, você está mais familiarizado em relação às operações internas na sua área de responsabilidade.	1 2,04%	1 2,04%	1 2,04%	14 28,57%	32 65,31%
Em comparação com o seu superior, você possui uma melhor compreensão do potencial de desempenho de sua área de responsabilidade.	1 2,04%	1 2,04%	5 10,20%	19 38,78%	23 46,94%
Em comparação com o seu superior, você é tecnicamente mais familiarizado com o trabalho de sua área de responsabilidade.	1 2,04%	2 4,08%	2 4,08%	13 26,53%	31 63,27%
Em comparação com o seu superior, você é mais capaz de avaliar o potencial impacto de fatores externos nas atividades da sua área de responsabilidade.	1 2,04%	8 16,33%	5 10,20%	12 24,49%	23 46,94%
Em comparação com seu superior, você tem um melhor entendimento do que pode ser alcançado na sua área de responsabilidade.	1 2,04%	1 2,04%	4 8,16%	23 46,94%	20 40,82%

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 4 que os respondentes julgam possuir maiores informações a respeito dos seus departamentos do que seus superiores. Os respondentes entendem que compreendem melhor o potencial de desempenho de suas áreas, que são mais capazes de avaliar o impacto de fatores externos nas atividades de seus departamentos e possuem melhores informações sobre as atividades realizadas em sua área de responsabilidade.

Fischer, Frederickson e Peffer (2002) realizaram um estudo experimental com 104 estudantes de graduação e concluíram que quando o orçamento é negociado sob assimetria da informação tende-se à folga orçamentária. Verifica-se que nas empresas pesquisadas há assimetria da informação, entretanto, os respondentes participam ativamente do processo orçamentário, o que pode diminuir a assimetria da informação.

### 5.4 Nível de ênfase no orçamento

Na Tabela 5 apresenta-se o nível de ênfase atribuído ao orçamento pelas empresas dos gestores pesquisados. Observa-se que as respostas foram divergentes nas assertivas apresentadas. Depreende-se que as empresas apresentam distintos níveis de ênfase orçamentária, sugerindo que alguns gestores são somente avaliados pelo orçamento, enquanto que outras empresas utilizam indicadores distintos. Nota-se que nas assertivas consideradas mais enfáticas (primeira e última), as respostas ficaram nas escalas de 1 e 2, ou seja, discordando, já na segunda e terceira assertiva, verifica-se um maior grau de concordância.

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

Assertivas relativas à ênfase atribuída ao orçamento	1) Discordo totalmente	2) Discordo parcialmente	3) Não concordo, nem discordo	4) Concordo parcialmente	5) Concordo totalmente
A alta administração julga a sua <i>performance</i> somente com base no alcance do orçamento.	16 32,65%	10 20,41%	7 14,29%	13 26,53%	3 6,12%
A alta administração desaprova o não cumprimento do orçamento de sua área de responsabilidade.	2 4,08%	7 14,29%	7 14,29%	18 36,73%	15 30,61%
A alta administração acredita que exercer pressão sobre a gerência traz benefícios.	4 8,16	6 12,24%	5 10,20%	18 36,74%	16 32,66%
Se um gerente falhar no alcance do seu orçamento, a alta administração propõe que ele seja substituído.	14 28,57%	20 40,81%	8 16,33%	7 14,29%	0 0%

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados da pesquisa de Libby e Lindsay (2010) demonstraram que 52% dos gestores canadenses e 71% dos gestores estadunidenses pesquisados apontaram que a ênfase no orçamento é alta. No entanto, apenas em 12% do grupo de gestores canadenses e 17% do grupo dos Estados Unidos, o desempenho dos gestores é comparado rigidamente com o que foi estabelecido no orçamento, sem qualquer modificação realizada. Esses resultados são inferiores ao que foi observado na presente pesquisa, visto que 32,65% (26,53% + 6,12%) dos gestores analisados são avaliados somente com base no cumprimento do orçamento. Portanto, há uma rigidez maior nas empresas brasileiras pesquisadas no que concerne a este aspecto.

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

Neste tópico analisa-se a relação da folga orçamentária com participação no orçamento, assimetria da informação e ênfase no orçamento, por meio da aplicação de correlações canônicas. Primeiramente, analisaram-se as correlações entre a folga orçamentária e cada variável isoladamente, ou seja, verificou-se a relação entre folga orçamentária e participação no orçamento, folga orçamentária com assimetria da informação e folga com ênfase no orçamento. Na Tabela 6 evidenciam-se as equações canônicas de cada correlação, seus coeficientes de correlação e o *p-value*.

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

Correlações e variáveis	Equação	Correlação Canônica	P-Value
1) Correlação entre as variáveis de folga orçamentária e participação dos gestores no orçamento	$F_1: -0,0370814 * F_{14} + 0,602835 * F_{15} - 0,446086 * F_{16} - 0,073055 * F_{17} + 0,419388 * F_{18} - 0,0752919 * F_{19}$ $P_1: 0,32248 * P_{20} - 0,353964 * P_{21} + 0,742072 * P_{22} - 0,0553288 * P_{23} + 0,125036 * P_{24} + 0,550189 * P_{25} - 0,194077 * P_{26}$	74,65%	0,0041
2) Correlação entre as variáveis de folga orçamentária e assimetria da informação	$F_1: 0,522226 * F_{14} + 0,0158392 * F_{15} - 0,825455 * F_{16} + 0,408255 * F_{17} - 0,609149 * F_{18} + 0,478887 * F_{19}$ $A_1: -0,0913592 * A_{30} + 0,614798 * A_{31} + 0,105553 * A_{32} - 0,554764 * A_{33} + 1,10594 * A_{34} - 0,409313 * A_{35}$	48,13%	0,8924
3) Correlação entre as variáveis de folga orçamentária e ênfase no orçamento	$F_1: 0,606308 * F_{14} + 0,398208 * F_{15} - 0,514666 * F_{16} - 0,143408 * F_{17} - 0,699293 * F_{18} + 0,10673 * F_{19}$ $E_1: 0,624475 * E_{36} + 0,713912 * E_{37} + 0,434983 * E_{38} - 0,420901 * E_{39}$	63,13%	0,0800

Fonte: dados da pesquisa

Nota-se na Tabela 6 que no Teste 1 há uma correlação forte, pois seu coeficiente é

superior a 70%, enquanto as outras correlações apresentaram correlações inferiores. Verifica-se também que apenas a primeira correlação é significativa, pois apresenta o *p-value* menor que 0,05. Para os demais casos, em que o *p-value* é superior a 0,05, não há evidências de que os dados sejam significantes.

A correlação de 74,65% entre folga orçamentária e participação no orçamento, apresentou um *p-value* de 0,0041, o que significa que os dados são significativos. Esses resultados validam a hipótese H1: Quanto maior a participação dos gestores no orçamento, maior tende a ser a folga orçamentária. Estes resultados são convergentes com os resultados apresentados por Williamson (1964, apud DUNK, 1993), Schiff e Lewin (1970), Camman (1976), Antle e Eppen (1985), Young (1985) e Lukka (1988).

A segunda correlação, entre a folga orçamentária e a assimetria da informação, não apresentou resultados significativos, pois obteve-se um *p-value* de 0,1152. Este resultado coaduna com o estudo de Young (1985), que também não encontrou evidência relevante entre a folga orçamentária e a assimetria da informação. No entanto, esses resultados não permitem validar a hipótese H2: Quanto maior a assimetria da informação entre os gestores e seus superiores, maior tende a ser a folga orçamentária.

A ênfase no orçamento também não apresentou resultados significativos. De acordo com Lowe e Shaw (1968) e Merchant (1985), a ênfase no orçamento aumenta a probabilidade da constituição da folga orçamentária. Porém, os resultados neste estudo não permitiram realizar tal inferência para a amostra analisada. Desse modo, rejeita-se H3: Quanto maior a ênfase da empresa no orçamento, maior tende a ser a folga orçamentária. Na Tabela 7 apresenta-se o resultado das correlações canônicas entre a folga orçamentária com diferentes agrupamentos de variáveis analisadas.

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

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

Fonte: dados da pesquisa

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

No entanto, há duas correlações que apresentam evidências que os dados sejam significativos. Consta-se uma correlação de 83,06% entre a folga orçamentária e a participação no orçamento, assimetria da informação e ênfase no orçamento. Isso significa que a criação de folga está relacionada com estas variáveis, ou seja, que estes itens contribuem para a constituição da folga orçamentária. Entretanto, é necessário que exista a participação dos gestores no processo orçamentário, para que se crie a folga, uma vez que na Tabela 6 apresentou-se a correlação da folga orçamentária com cada variável isolada, e a única que teve uma correlação significativa foi a folga com a participação no orçamento.

Frezatti, Beck e Silva (2013, p. 338) comentam que “a participação na elaboração e na cobrança de resultados do orçamento é o ponto inicial, dado que, se não existe participação, se ele é desenvolvido de maneira *top-down*, a discussão sobre reservas não faz sentido”. Desta forma, para que os gestores tenham folga orçamentária, é preciso que eles tenham participação no orçamento nos moldes explicitados no referencial teórico.

Diante das evidências rejeita-se a hipótese H5: Quanto maior a participação no orçamento e a assimetria da informação, maior tende a ser a folga orçamentária e também rejeita-se H7: Quanto maior a assimetria da informação e a ênfase no orçamento, maior tende a ser a folga orçamentária. Por outro lado, aceita-se H4: Quanto maior a participação no orçamento, a assimetria da informação e a ênfase no orçamento, maior tende a ser a folga orçamentária e também aceita H6: Quanto maior a participação no orçamento e a ênfase no orçamento, maior tende a ser a folga orçamentária.

De modo geral, os resultados da pesquisa revelam que há relação entre folga orçamentária e participação no orçamento, e que esta relação aumenta quando são analisadas outras variáveis em conjunto. Dunk e Nouri (1998) constaram que alta participação, alta ênfase no orçamento e alta assimetria causam elevada folga orçamentária. Dunk e Perera (1997) advertem que a relação entre a criação da folga orçamentária e a participação no orçamento é complexa e que outras variáveis devem ser analisadas, como, assimetria da informação e ênfase no orçamento. Segundo Lukka (1988), a participação no orçamento deve ser elevada para o subordinado ter oportunidade de constituir a folga orçamentária.

Faria (2012, p. 39) explica que “no processo orçamentário participativo a situação do gerente torna-se privilegiada, pois proporciona a condição de gerar um comportamento oportunista tirando proveito das informações que detém para barganhar resultados favoráveis ao interesse próprio”. O autor reforça que isso ocorre “especialmente quando as metas negociadas no orçamento servidão de base para a remuneração por resultados”. No exposto, observa-se a presença dos três elementos objeto de análise do presente estudo: participação no orçamento, assimetria da informação (informações privilegiadas) e ênfase no orçamento (a remuneração variável tem como base o cumprimento do orçamento). Entretanto, apenas a participação do gestor no processo não explica a folga, pois, conforme o autor, “é necessário que esta folga presente no orçamento não seja conhecida pelo diretor (assimetria) para que o gerente possa constituir a reserva e proteger-se de uma avaliação de desempenho insatisfatória priorizando os seus interesses em detrimento dos da organização”.

Nesta pesquisa, a variável participação no orçamento tem alta significância, pois em

todas as análises feitas com ela, exceto com a assimetria da informação que foi uma variável que não apresentou nenhum resultado significativo, obteve-se resultados expressivos. Dunk (1993) também constatou que a participação no orçamento pode influenciar na criação da folga orçamentária, mas que tal condição depende da ênfase atribuída ao orçamento. Desse modo, quando a ênfase no orçamento e a assimetria da informação são altas, há uma grande oportunidade dos gestores constituir folga no processo de participação do orçamento, corroborando com o entendimento de Dunk e Perera (1997).

Constatou-se nesta pesquisa uma correlação de 76,92% entre a folga orçamentária e a participação no orçamento e a ênfase no orçamento. Lowe e Shaw (1968) afirmam que é normal a folga estar presente em orçamentos em que o cumprimento das metas orçadas é enfatizado. Merchant (1985) também comenta que a probabilidade dos gerentes criar folga orçamentária aumenta devido à pressão vinda dos superiores em alcançar as metas orçadas. Neste sentido, a ênfase atribuída ao cumprimento do orçamento tende a contribuir para a criação pelos gestores de folga orçamentária.

Em síntese, verifica-se nas análises que a variável participação no orçamento é que estabelece a relação com a folga orçamentária. Constatou-se uma correlação de 74,65% entre folga orçamentária e participação no orçamento; 76,92% entre a folga orçamentária e participação no orçamento e ênfase no orçamento; e 83,06% entre folga orçamentária e participação no orçamento, assimetria da informação e ênfase no orçamento.

Embora a participação no orçamento seja uma variável condicional para a existência da folga orçamentária, a grandeza desta folga depende do nível de assimetria da informação e da ênfase no orçamento. Observa-se pelos dados apresentados, que apenas a participação e a assimetria da informação não explicam a existência das reservas orçamentárias. Assim sendo, gestores que participam do processo orçamentário e possuem informações privilegiadas não necessariamente constituem folga. É necessário analisar a forma de avaliação de desempenho dos mesmos e a pressão que a empresa exerce sobre o controle do orçamento.

Depreende-se que a constituição de folga orçamentária está relacionada a diversos fatores, inclusive comportamentais. Assim, quando há participação no orçamento, informações assimétricas e ênfase no orçamento, a folga orçamentária tende a ser maior.

## **6 CONCLUSÕES**

Nesta pesquisa verificou-se a relação da folga orçamentária com participação e ênfase no orçamento e assimetria da informação dos gestores. Pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, foi realizada por meio de levantamento com uma amostra por acessibilidade de 49 gestores de áreas organizacionais de 40 empresas que possuem orçamento. O instrumento de pesquisa compreendeu 23 assertivas, em escala Likert de cinco pontos, agrupadas em cinco blocos. As assertivas de folga orçamentária e de assimetria da informação foram extraídas de Dunk (1993), participação no orçamento de Milani (1975) e López, Stammerjohan e McNair (2007), e ênfase no orçamento de Hopwood (1972).

Os resultados do estudo mostraram que a folga orçamentária não ocorre de forma homogênea em todos os aspectos considerados, uma vez que foi apontada existência de maior folga em algumas assertivas do instrumento de pesquisa e em outras em escala menor. Outro aspecto importante diz respeito as discrepâncias observadas nas respostas dos gestores pesquisados, principalmente em alguns itens, o que pode sugerir que alguns gestores possuem maior folga e outros menor folga no processo orçamentário de suas empresas.

As respostas dos gestores indicam que eles participam ativamente no processo orçamentário das empresas em que trabalham, tendo o poder de opinar e estabelecer metas orçamentárias. Portanto, os gestores pesquisados estão envolvidos no processo de elaboração do orçamento de suas áreas de responsabilidade, possuem influência no montante final do orçamento estabelecido para a sua área e geralmente são eles que elaboram o orçamento da

sua área organizacional, porém o superior hierárquico o revisa.

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

Na análise das correlações canônicas averiguou-se que há relação entre folga orçamentária e participação no orçamento. Verificou-se também que esta relação é maior, quando a participação é analisada em conjunto com a assimetria da informação e ênfase no orçamento. Dessa maneira, quando a ênfase no orçamento e a assimetria da informação são altas, há maior probabilidade dos gestores constituir folga na participação do orçamento. Constatou-se ainda que a assimetria da informação analisada isoladamente não apresenta relação com a folga orçamentária.

Na análise dos testes de hipóteses, encontraram-se evidências para não rejeitar a H1, quanto maior a participação no orçamento, maior a folga orçamentária, que é convergente com os resultados de Young (1985) e Lukka (1988), entre outros. No entanto, com base nos resultados rejeita-se a hipótese H2, quanto maior a assimetria da informação, maior a folga orçamentária, o que coaduna com o estudo de Young (1985). Da mesma forma, a ênfase no orçamento não apresentou relação significativa com folga orçamentária, assim rejeita-se a H3, contrapondo-se aos achados de Lowe e Shaw (1968) e Merchant (1985). Nas demais hipóteses, que são combinações de variáveis dessas, as correlações canônicas apresentam evidências para não rejeitar as hipóteses H4 e H6 e rejeitar as hipóteses H5 e H7.

Conclui-se que os gestores pesquisados possuem um nível intermediário de folga orçamentária, e que esta possui relação com participação no orçamento, sendo maior quando há assimetria da informação e ênfase no orçamento. Entretanto, os resultados não são conclusivos, uma vez que nem todos os resultados convergiram com estudos anteriores, o que implica novas pesquisas para explicar a criação de folga orçamentária pelos gestores. Para estudos futuros, recomenda-se realizar um levantamento de todas as variáveis que possam implicar na constituição da folga orçamentária e utilizá-las em conjunto para, desse modo, entender a influência de cada uma na criação da folga.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. B.; SOUZA, S. M. Processo orçamentário e criação de reservas em uma instituição hospitalar. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, ano 7, v. 1, n. 13, p. 107-126, 2010.
- ALMEIDA, D. M.; LAVARDA, C. E. F. Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 5., 2011, Vitória. **Anais...** São Paulo: ANPCONT, 2011.
- ANTHONY, R. N; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. Tradução Adalberto Ferreira Neves. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANTLE, R.; EPPEN, G. D. Capital rationing and organizational slack in capital budgeting. **Management Science**, v. 31, n. 2, p. 163-174, 1985. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.31.2.163>
- BAIMAN, S. Agency research in managerial accounting: a survey. **Journal of Accounting Literature**, v. 15, n. 4, p. 154-213, 1982. [http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90023-N](http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(90)90023-N)
- BAIMAN, S.; LEWIS, B. L. An experiment testing the behavioral equivalence of strategy.

**Journal of Accounting Research**, v. 27, n. 1, 1989. <http://dx.doi.org/10.2307/2491204>

BEUREN, I. M.; WIENHAGE, P. Folga organizacional no processo de gestão do orçamento: um estudo no SENAC de Santa Catarina. **REAd, Revista Eletrônica de Administração**, v. 75, n. 2, p. 274-300, 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112013000200001>

CAMMANN, C. Effects of the use of control systems. **Accounting, Organizations and Society**, v. 1, n. 4, p. 301-314, 1976. [http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682\(76\)90036-2](http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(76)90036-2)

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

CHRISTENSEN, J. The determination of performance standards and participation. **Journal of Accounting Research**, v. 20, n. 2, p. 589-603, 1982. <http://dx.doi.org/10.2307/2490887>

COVALESKI, M. A.; EVANS III, J. H.; LUFT, J. L.; SHIELDS, M. D. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. **Journal of Management Accounting Research**, v. 15, n.1, p. 3-49, 2003. <http://dx.doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.3>

DAVILA, T.; WOUTERS, M. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, n. 7-8. p. 587-608, 2005. doi:10.1016/j.aos.2004.07.002

DUNK, A. S. Budgetary participation, agreement on evaluation criteria and managerial performance: a research note. **Accounting Organizations and Society**, v. 15, n. 3, p. 171-178, 1990. [http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90002-C](http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(90)90002-C)

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, 1993.

DUNK, A. S; PERERA, H. The incidence of budgetary slack: a field study exploration. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 10, n. 5, p. 649-664, 1997. <http://dx.doi.org/10.1108/09513579710367935>

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

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

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

FARIA, J. A. A folga orçamentária sob a perspectiva da assimetria da informação para usuários internos. **Revista de Administração e Contabilidade**, v. 4, n. 3, p. 31-51, 2012.

FÁVERO, L.P.; BELFIORE, P.; SILVA, F.L.; CHAN, B.L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FISCHER, J. G.; FREDERICKSON, J. R.; PEFFER, S. A. Budgeting: an experimental investigation of the effect of negotiation. **The Accounting Review**, v. 75, n. 75, p. 95-114, 2000. <http://dx.doi.org/10.2308/accr.2000.75.1.93>

FISCHER, J. G.; FREDERICKSON, J. R.; PEFFER, S. A. The effect of information asymmetry on negotiated budgets: an empirical investigation. **Accounting Organizations and**

---

**Society**, v. 27, p. 27-43, 2002. [http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00046-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00046-0)

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

FREZZATI, F.; BECK, F.; SILVA, J. O. Percepções sobre a criação de reservas orçamentárias em processo orçamentário participativo. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 7, n. 4, art. 1, p. 335-354, 2013.

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

HANSON, E. I. The budgetary control function. **The Accounting Review**. v. 41, n. 2, p. 239-243, 1966.

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

HOPWOOD, A. G. An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. **Journal of accounting Research**, v. 10, p. 56-182, 1972. <http://dx.doi.org/10.2307/2489870>

LAL, M.; DUNK, A. S; SMITH, G. D. The propensity of managers to create budgetary slack. A cross-national reexamination using random sampling. **The International Journal of Accounting**, v. 31, n. 4, p. 483-496, 1996. [http://dx.doi.org/10.1016/S0020-7063\(96\)90033-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0020-7063(96)90033-3)

LAU, C. M.; EGGLETON, I. R. C. Cultural differences in managers' propensity to create slack. **Advances in International Accounting**. v. 17, p. 137-174, 2004. doi:10.1016/S0897-3660(04)17008-6.

LAVARDA, C. E.; ALMEIDA, D. M. Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 10, n. 2, p. 74-96, 2013.

LIBBY, T.; LINDSAY, R. M. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of north-american budgeting practice. **Management Accounting Research**, v. 21, p. 56-75, 2010. doi:10.1016/j.mar.2009.10.003.

LÓPEZ, M. A. L.; STAMMERJOHAN, W. W.; McNAIR, F. M. Differences in the role of job-relevant information in the budget participation-performance relationship among US and Mexican managers: a question of culture or communication. **Journal of Management Accounting Research**, v. 19, p. 105-136, 2007.

LOWE, E. A.; SHAW, R. W. An analysis of managerial biasing. Evidence from the company's budgeting process. **Journal of Management Studies**, v. 3 n. 5, p. 304-315, 1968. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1968.tb00990.x

LUKKA, K. Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. **Accounting Organizations and Society**, v. 13, n. 3, p. 281-301, 1988. [http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90005-0](http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(88)90005-0)

MAGEE, R. P. Equilibria in budget participation. **Accounting Research**, v. 18, n. 2, p. 551-573, 1980. <http://dx.doi.org/10.2307/2490592>

MERCHANT, K. A. Budgeting and the propensity to create budgetary slack. **Accounting, Organizations and Society**, v. 10, n. 2, p. 201-210, 1985. [http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90016-9](http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(85)90016-9)

- MERCHANT, K. A.; MANZONI, J. F. The achievability of budget targets in profit center: a field study. **The Accounting Review**, v. 64, n. 3, p. 539-558, 1989.
- MILANI, K. The Relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. **The Accounting Review**, v. 5, n. 2, p. 274-284, 1975.
- MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- NOURI, H.; PARKER, R. J. The effect organizational commitment on the relation between budgetary participation and budgetary slack. **Behavioral Research in Accounting**, v. 8, p. 74-90, 1996.
- ONSI, M. Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. **The Accounting Review**, v. 48, n. 3, p. 535-548, 1973.
- OZER, G.; YILMAZ, E. Effects of procedural justice perception, budgetary control effectiveness and ethical work climate on propensity to create budgetary slack. **Business and Economics Research Journal**, v. 2, n. 4, p. 1-18, 2011.
- SCHIFF, M.; LEWIN, A. Y. The impact of budgets on people. **The Accounting Review**, v. 45, n. 2, p. 259-268, 1970.
- SCHIFF, M.; LEWIN, A. Y. Where traditional budgeting fails. **Financial Executive**, v. 36, n. 5, p. 51-62, 1968.
- SHIELDS, J. F.; SHIELDS, M. D. Antecedents of participative budgeting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n. 1, p. 49-76, 1998. [http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00014-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00014-7)
- VAN DER STEDE, W. A. The relationship between two consequences of budgetary controls: budget slack creation and managerial short-term orientation. **Accounting, Organization and Society**, v. 25, n. 6, p. 609-633, 2000. [http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00058-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00058-6)
- WALLER, W. Slack in participative budgeting: the joint effects of a truth-inducing pay scheme and risk preferences. **Accounting, Organizations and Society**, v. 13, n. 1, p. 87-98, 1988. [http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90027-X](http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(88)90027-X)
- WEBB, R. A. The impact of reputation and variance investigations on the creation of budgetary slack. **Accounting, Organizations and Society**, v. 27, n. 4, p. 361-378, 2002. Doi: 10.1016/S0361-3682(01)00034-4
- YOUNG, M.S. Participative budgeting: the effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. **Journal of Accounting Review**, v. 23, n. 2, p. 829-842, 1985. <http://dx.doi.org/10.2307/2490840>
- ZENKER, R. **A influência da estratégia na folga orçamentária mediada pela incerteza: um estudo de caso em uma empresa familiar**. 2010. 66 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.