



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE
MESTRADO EM CONTABILIDADE**

KLEBER MARRUAZ DA SILVA

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DESCRITIVO EM
EMPRESAS PERTENCENTES AO COMITÊ DE FOMENTO
INDUSTRIAL DE CAMAÇARI**

**SALVADOR
2009**

KLEBER MARRUAZ DA SILVA

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DESCRITIVO EM
EMPRESAS PERTENCENTES AO COMITÊ DE FOMENTO
INDUSTRIAL DE CAMAÇARI**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Financeira

Orientadora: Profa. Dra. Sonia Maria da Silva Gomes

**SALVADOR
2009**

Ficha catalográfica elaborada por Vânia Magalhães CRB5 960

Silva, Kleber Marruaz da
S586 Orçamento empresarial: um estudo descritivo em empresas pertencentes ao comitê de fomento industrial de Camaçari. / Kleber Marruaz da Silva. – Salvador, 2009.

92 f. : il.fig.; quad.; graf.; tab.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Sonia Maria da Silva Gomes.

Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Ciências Contábeis.

1. Orçamento Empresarial. 2 Assimetria Informacional. I. Gomes, Sonia Maria da Silva. II. Título.

CDD – 658.154

KLEBER MARRUAZ DA SILVA

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DESCRITIVO EM EMPRESAS
PERTENCENTES AO COMITÊ DE FOMENTO INDUSTRIAL DE CAMAÇARI**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovada em 05 de dezembro de 2009.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Sonia Maria da Silva Gomes
Faculdade de Ciências Contábeis - UFBA
(Orientadora)

Prof. Dr. Antonio Lopo Martinez
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em
Contabilidade, Economia e Finanças

Prof. Dr. Adriano Leal Bruni
Faculdade de Administração - UFBA

Dedico este trabalho às pessoas mais importantes da minha vida: à minha mãe (in memoriam) e meu pai (in memoriam) pelo seu legado. Aos meus filhos Klana, Keyla e Kevin Marruaz, pela compreensão ante minha ausência, a toda minha família presente e ausente, e aos meus amigos pelo apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pela saúde e por me dado forças, coragem e animo para não desistir de concluir este trabalho de pesquisa.

Agradeço a Professora Sonia Maria da Silva Gomes pela dedicação e interesse, pelo compromisso assumido, pela orientação pontual e competente durante a elaboração desta dissertação.

Agradeço ao professor Adriano Leal Bruni que foi meu co-orientador nos momentos finais deste trabalho. A sua generosidade e disposição em contribuir na construção de pesquisa de qualidade fez muita diferença. Ao professor Antonio Lopo Martinez, membro da banca examinadora, pelas apreciações e considerações feitas, contribuindo dessa forma para o enriquecimento desta dissertação.

Agradeço aos Professores Walter Crispim e Sudário de Aguiar Cunha, cuja compreensão e expectativa constituíram-se em suporte especial para todos os momentos de aprimoramento.

Agradeço em especial ao meu amigo Miguel, ao meu aluno Zainildo dos Santos Pinto, ao meu colega Juliano Almeida pelo apoio na discussão do tema e Elionete Brito pelo apoio que me deu e a meus colegas de mestrado.

Agradeço a minha colega Kátia Albuquerque que gentilmente se dispôs a tabular os dados desta dissertação.

“A princípio: Tudo na vida passa só Amar a Deus que não”.

Durval Ramalho (Meu Pai).

RESUMO

Esta pesquisa objetivou identificar as práticas orçamentárias que são utilizadas pelas empresas pertencentes ao Comitê de Fomento Industrial de Camaçari (COFIC). Para a consecução desse objetivo desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, com levantamento de dados primários com aplicação de questionário para uma amostra de 30 empresas cadastradas no COFIC. Pelos resultados encontrados Em termos gerais pode-se observar que os respondentes indicaram que quando o orçamento é utilizado como ferramenta de alocação de recursos este pode não ser a melhor ferramenta de gerenciamento. De forma análoga os respondentes majoritariamente discordam que as informações privilegiadas sejam evidenciadas somente quando o orçamento é usado com instrumento de avaliação de desempenho. Indagados na questão se os colaboradores fornecem informações corretas e verdadeiras independente da forma que o orçamento é utilizado, a resposta foi quase que unânime que sim. A pesquisa também evidenciou que o orçamento é utilizado como referência para alocação e recursos. A maioria das empresas é formada por indústrias, com um quadro de acima 500 empregados, a constituição é em forma de sociedades anônimas e todas utilizam o orçamento como um dos instrumentos de controle gerencial. De forma geral os respondentes indicaram que quando o orçamento é utilizado como ferramenta de alocação de recursos este pode não ser a melhor ferramenta de alocação, porque pode se prestar como instrumento de barganha para cada um dos indivíduos responsáveis pela execução orçamentária, os colaboradores tem incentivos para exagerarem em suas produtividades para adquirirem uma maior parte dos recursos pré-determinados. De forma análoga os respondentes majoritariamente discordam que as informações privilegiadas sejam evidenciadas somente no momento da avaliação de desempenho, se posicionando estes de uma forma contrária ao que diz a teoria na qual se estipula que a informação privilegiada possa ser usada nos momentos críticos do processo orçamentário. Por outro lado e confirmando as nossas percepções sobre os respondentes, estes, vinculam o orçamento como um instrumento sem viés, isto é, que ele reflete as decisões do planejamento sem erro. Isto ocorre que quando a empresa utiliza o orçamento para alocação de recursos escassos, os colaboradores têm incentivos para exagerarem em suas produtividades para adquirirem uma maior parte dos recursos pré-determinados.

Palavras-chave: Orçamento. Planejamento orçamentário. Assimetria da informação.

ABSTRACT

The objective of this research is to identify the budget practices that are used by companies within the Industrial Development Committee of Camaçari (COFIC). For this purpose we developed a descriptive research with primary data collection through the application of a questionnaire to a sample of 30 companies registered on the Industrial Development Committee of Camaçari (COFIC). According to the results was not possible to identify the existence of informational asymmetries in the conduct of budgeting practices. Furthermore, we observed that the budget is used as a reference for resource allocation and when it is used as a tool for benchmarking the respondents perceive that the developers fail to provide privileged information. The sample consists mostly of industries that have a staff to number more than 500 employees, most of those are also incorporated in the form of corporations and all use the budget as an instrument of management control. In general it can be observed that the respondents indicated that when the budget is used as a tool for resource allocation that may not be the best management tool. Similarly respondents overwhelmingly disagreed that the inside information to be shown only at the time of performance evaluation. Asked the question if employees provide accurate and true information regardless of the way the budget is used, the response was almost unanimous yes. The survey also showed that respondents answered that the budget is used as a reference to resource allocation, this reinforces the idea that the budget can be viewed as a direction for the company's management. Overall respondents indicated that when the budget is used as a tool for resource allocation that may not be the best tool allocation, because it can make as a bargaining tool for each of the individuals responsible for budget execution, developers have incentives to exaggerate in their productivity to gain a majority of pre-determined. Similarly respondents overwhelmingly disagreed that the inside information to be shown only when assessing performance, positioning them in a way contrary to what the theory which stipulate that the information inside can be used in critical moments of the budget process . Moreover, confirming our perceptions of the respondents, they bind the budget as an instrument without bias, that it reflects the decisions of the planning without error. This occurs when a company uses the budget to allocate scarce resources, developers have incentives to exaggerate their productivity in order to acquire a majority of pre-determined.

Keywords: Budget. Budget planning. Information asymmetry.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Estrutura do trabalho	17
Quadro 1 -	Classificação dos orçamentos	26
Figura 2 -	Do orçamento empresarial ao advanced budgeting	33
Quadro 2 -	Tabulação de frequência para descrever o perfil das empresas pesquisadas	56
Gráfico 1 -	Quando não há dados históricos confiáveis	62
Gráfico 2 -	Quando o orçamento é concluído fica a sensação de que as metas não serão atingidas.	63
Gráfico 3 -	Quando o orçamento é usado para alocação de recursos	63
Gráfico 4 -	As informações fornecidas pelos colaboradores são super estimadas quando o orçamento é utilizado como instrumento de alocação de recursos	64
Gráfico 5 -	Na maioria das vezes os colaboradores fornecem informações erradas sobre os dados do orçamento, quando o mesmo é utilizado como instrumento de controle	65
Gráfico 6 -	Os colaboradores possuem informações privilegiadas que só as fornecem quando o orçamento é utilizado como instrumento de avaliação de desempenho	66
Gráfico 7 -	Os colaboradores fornecem informações corretas e verdadeiras independente da forma que o orçamento é utilizado	67
Gráfico 8 -	O orçamento gera desmotivação nos colaboradores, porque é utilizado como instrumento de controle	68
Gráfico 9 -	Na elaboração do orçamento calculam-se os recursos necessários para realizar as atividades organizacionais	69
Gráfico 10 -	O orçamento é utilizado como referência para alocação e recursos	70
Gráfico 11 -	O orçamento é utilizado para alocar recursos aos diversos setores ou departamentos	71
Gráfico 12 -	Quando o orçamento é usado como instrumento de desempenho as pessoas envolvidas em sua elaboração fornecem informações privilegiadas	73
Gráfico 13 -	As diferenças entre o orçado e o executado são diminuídas quando o orçamento é usado como instrumento de avaliação de desempenho.	74
Gráfico 14 -	Os números constantes no orçamento empresarial representam com fidelidade a realidade econômica da organização	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Tabulação de frequências para o alcance do primeiro objetivo específico	61
Tabela 2 -	Tabulação de frequências para o alcance do segundo objetivo específico.	68
Tabela 3 -	Tabulação de frequências para o alcance do terceiro objetivo específico	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COFIC Comitê de Fomento Industrial de Camaçari.

BSC Balanced Scorecard.

EVA Economic Value Added.

BBRT Beyond Budgeting Round Table.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Geral	14
1.2.2	Específicos	14
1.3	JUSTIFICATIVA	15
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	ORÇAMENTO EMPRESARIAL	18
2.1.1	Modelos de orçamento	25
2.1.1.1	Quanto à estrutura e finalidade	27
2.1.1.2	Quanto ao nível de atividade	29
2.1.1.3	Quanto ao período de tempo	29
2.1.1.4	Quanto à projeção dos valores	30
2.2	ASSIMETRIA INFORMACIONAL	36
2.2.1	Aspectos da teoria de agência versus orçamento	37
2.2.2	Assimetria informacional versus orçamento	49
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
3.1	DELINEAMENTO METODOLÓGICO	54
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO	55
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	56
3.4	MÉTODO E TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	60
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	77
	REFERÊNCIAS	80
	APÊNDICES	88

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E SITUAÇÃO PROBLEMA

Desenvolvido nas primeiras décadas do século XIX concomitante com o custo de conversão o orçamento passou a ser, por muitos anos, o instrumento de acompanhamento da gestão das empresas. Naquele tempo o orçamento era tido como um modelo de gestão e ajudava os gerentes financeiros a projetar e acompanhar os custos e fluxos de caixa das organizações. A partir das primeiras décadas do Século XX os modelos de orçamento se aperfeiçoaram para apoio ao crescimento das corporações diversificadas e de múltiplas atividades.

O orçamento tradicional, que também é uma prática na contabilidade gerencial, agregou adaptações na tentativa de acompanhar as constantes evoluções tecnológicas, os meios de comunicação, os sistemas de informações gerenciais, a globalização dos mercados, e outros fatores sob os quais vivem as organizações contemporâneas.

O estudo da mudança da função administrativa, saindo das mãos dos empreendedores capitalistas para as mãos de administradores profissionais, decorrente do processo de abertura de capital das empresas com ações negociadas em bolsa, gerou a teoria da agência, decorrente do conflito de interesses entre o principal, possuidor do capital, e o agente, contratado para gestão deste capital. Como decorrência disso surge à assimetria de informação, ou seja, o uso de informações por apenas um dos agentes em favorecimento próprio em detrimento a outra parte da relação contratual.

A literatura atual mostra que, embora já se estudassem as variações orçamentárias no início do século XX, a elaboração do orçamento não se preocupava com as causas e conseqüências da influência da assimetria da informação na sua elaboração. Johnson e Kaplan (1996, p.10), afirmam que em 1925, possivelmente, todas as práticas de contabilidade gerencial hoje usadas haviam sido desenvolvidas: Cálculo de custo de mão-de-obra, matéria prima e despesas gerais; orçamentos de caixa, receitas e capital; orçamentos flexíveis, previsões de vendas, custos padrões, análise de variâncias, preços de transferência e indicadores de desempenho divisional. Tais práticas haviam evoluído para servir às necessidades de informação e controle dos gerentes de organizações cada vez mais complexas e diversificadas.

Percebe-se nas afirmações de Johnson e Kaplan (1996) que as variações orçamentárias já eram citadas desde aquele tempo, e essas variações foram objeto de estudos pelos gerentes da Fábrica da General Motors nos anos de 1920, mas não há citações sobre estudos da assimetria da informação em orçamentos.

O orçamento tradicional, apesar de ter evoluído no tempo, não é o único instrumento de avaliação de desempenho confiável, pois carregam em sua elaboração, quase sempre, espaços disponíveis para a assimetria da informação. Este problema de assimetria da informação levou os pesquisadores a buscar outros modelos de avaliação de desempenho que pudessem oferecer maior segurança para os administradores.

A assimetria informacional pode ser um dos principais problemas da utilização do sistema orçamentário tradicional está porque nem todas as informações de conhecimento dos gerentes, relacionadas à empresa, são disponibilizadas aos escalões superiores no ato de elaboração do orçamento, deixando sempre um espaço para negociação. Ou seja, existe a suposição de que, o fato de alguns gerentes possuírem informações privilegiadas e não as colocarem nas quantias e valores orçados tornam os orçamentos menos confiáveis, refletindo assim, nos resultados apresentados.

Para Fisher, Frederickson e Peffer (2002), a assimetria informacional em orçamentos tradicionais pode ser maior ou menor em função da prática adotada pela empresa na elaboração e acompanhamento do orçamento. Ou seja, quando a empresa utiliza orçamento para alocação de recursos escassos ou quando a empresa utiliza orçamento para avaliação de desempenho.

Planejamentos detalhados de operações com o suporte sustentado de um criterioso orçamento empresarial constituem-se em uma ferramenta bastante utilizada para se direcionar os rumos de muitas corporações empresariais. O objetivo da montagem final do orçamento empresarial é tentar definir a previsão dos resultados operacionais que são esperados para o período orçado, bem como acompanhar os problemas não previstos a serem resolvidos em cada fase da execução das atividades que foram orçadas para esse mesmo período.

O orçamento empresarial, apesar de ser bastante criticado atualmente, principalmente por sua natureza quantitativa e assimetria informacional, ainda é um instrumento gerencial

amplamente utilizado no contexto empresarial. Por isso, torna-se importante verificar de que forma os gestores de grandes empreendimentos utilizam o orçamento no processo de gestão de suas organizações.

Nesse sentido esta pesquisa busca responder o seguinte problema: Se a assimetria informacional permeia as práticas orçamentárias utilizadas pelas empresas pertencentes ao Comitê de Fomento Industrial de Camaçari (COFIC)?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

O objetivo geral desta pesquisa é identificar as práticas orçamentárias que são utilizadas pelas empresas pertencentes ao Comitê de Fomento Industrial de Camaçari (COFIC).

1.2.2 Específicos

- 1 Analisar possível existência de assimetrias informacionais na condução de práticas orçamentárias, pelas empresas pertencentes ao Comitê de Fomento Industrial de Camaçari (COFIC).
- 2 Identificar a utilização do orçamento como instrumento de alocação de recursos, pelas empresas pertencentes ao Comitê de Fomento Industrial de Camaçari (COFIC).
- 3 Verificar a utilização do orçamento como instrumento de avaliação de desempenho, pelas empresas pertencentes ao Comitê de Fomento Industrial de Camaçari (COFIC).

O trabalho será conduzido de modo a atingir estes objetivos específicos e, por consequência, o objetivo geral. Os procedimentos metodológicos utilizados para alcançá-los serão discutidos no capítulo três.

1.3 JUSTIFICATIVA

Na disputa pelo mercado acirra-se o esforço de manter os custos das atividades empresariais em nível competitivo. Além dos custos de produção e comercialização, entram neste contexto, as despesas operacionais (vendas e distribuição, administrativas e financeiras). Para disciplinar o custo interno e aumentar a margem competitiva, uma das armas mais poderosas é o Planejamento Orçamentário (*Budget Planning*). A gestão empresarial em um ambiente de rápidas e profundas mudanças comuns ao mercado atual exige tomada de decisões que devem ser analisadas em um amplo contexto, necessariamente alicerçada na gestão de riscos.

O tema de assimetria informacional aplicado em orçamento empresarial é importante para os tomadores de decisão das empresas e principalmente para os acionistas, pois podem ver-se numa organização a qual realizaram investimentos e esta pode ser fortemente caracterizada pela assimetria de informação. A partir daí tomarão as devidas decisões mais conscientes.

O estudo da forma em que se manifesta a assimetria de informações e o impacto destas nas organizações consubstancia os *stakeholders* com informações relevantes no processo de gestão. A partir daí, cabe à empresa executar as ações necessárias e que serão influenciadas pela estrutura interna da empresa.

Embora existam outros sistemas mais modernos de acompanhamento de desempenho, o orçamento empresarial ainda é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas em geral o que implica que o estudo do fenômeno de assimetria informacional poderá contribuir para as práticas de controle orçamentário.

A literatura sobre assimetria informacional em orçamento empresarial é bastante escassa, tanto no Brasil como na literatura internacional. Assim, esta dissertação poderá contribuir para o desenvolvimento do estudo deste fenômeno, sobretudo nas suas relações com o orçamento empresarial.

Este trabalho apresenta uma inovação na perspectiva do orçamento sob a ótica da assimetria de informações conforme apresentado pela teoria da agência. Esta teoria está consolidada e apóia diversos estudos, inclusive este, que mostra que assimetria está presente nas práticas

orçamentárias. Este fato pode acarretar diversos problemas para a empresa e para tanto, faz-se necessário que todos os envolvidos estejam cientes de possíveis conflitos de interesses dentro das organizações e o consequência efeito destes na perpetuação da empresa.

A partir destas justificativas que motivaram o desenvolvimento deste estudo, os procedimentos metodológicos inerentes foram utilizados para fomentar a condução do estudo. A pesquisa se limitará às empresas localizadas na área do Pólo Petroquímico de Camaçari, integrantes do COFIC. Sendo que o propósito desta pesquisa se limita a identificar como se manifesta e aos efeitos provocados pela assimetria informacional relacionadas às práticas orçamentárias nestas organizações.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, incluindo esta Introdução (Capítulo 1), além das referências consultadas. Apresenta-se, na Figura 1, a síntese de sua estrutura.

Neste primeiro capítulo estão descritas as razões que deram origem ao tema, sua caracterização, antecedentes e problema de investigação, assim como os objetivos da pesquisa e as justificativas.

No segundo capítulo apresenta-se uma discussão sobre os aspectos conceituais e os respectivos tipos do orçamento e o planejamento orçamentário. Na sequência aborda-se a assimetria informacional com base na teoria da agência, na teoria contratual da firma e mostra-se a relação desta com o orçamento. Em todo o desenvolvimento do trabalho serão apresentados estudos recentes desenvolvidos no Brasil e em outros países publicados em periódicos especializados de acordo com o tema em questão. Essa discussão norteia a construção do questionário, permitindo os fundamentos para solução do problema de pesquisa.

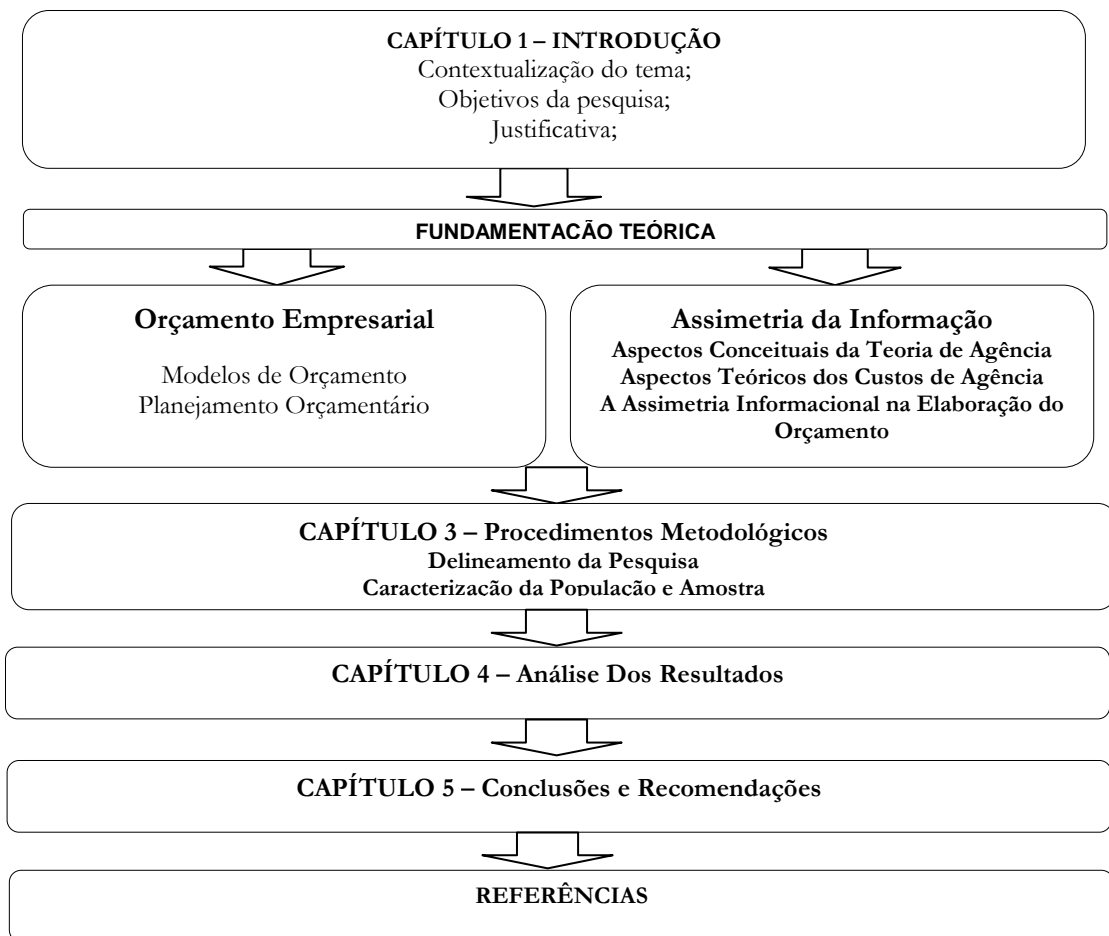


Figura 1 – Estrutura do trabalho
Fonte: Dados da pesquisa, 2009

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para buscar atingir os objetivos com validade científica. Inicialmente, discute-se o delineamento da pesquisa, dados sobre as empresas participantes da amostra e informações sobre o instrumento de coleta. Em seguida, encerra-se o capítulo com a descrição dos procedimentos técnicos estatísticos utilizados na tabulação dos dados.

O quarto capítulo descreve as descobertas empíricas encontradas, por meio da aplicação do questionário, buscando demonstrar os achados relacionados a cada objetivo específico. Na interpretação dos dados busca-se articular os fundamentos teóricos com o alcance dos objetivos específicos e seus achados.

Por fim, no quinto capítulo, relacionam-se as conclusões desta pesquisa e as recomendações para futuras investigações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica sobre a qual esta pesquisa está alicerçada. Os aspectos conceituais e os respectivos tipos do orçamento serão tratados inicialmente, seguidos pelo planejamento orçamentário. Na sequência aborda-se a assimetria informacional com base na teoria da agência, na teoria contratual da firma e mostra-se a relação desta com o orçamento. Em todo o desenvolvimento serão apresentados estudos recentes desenvolvidos no Brasil e em outros países apresentados em periódicos especializados de acordo com o tema em questão.

2.1 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Há vestígios de práticas orçamentárias formais até mais antigas que a origem do dinheiro (LUNKES, 2008). Quando o orçamento começou a ser discutido tanto no campo empresarial como no acadêmico, modificou-se, evoluiu, passou a ser classificado com as mais variadas nomenclaturas de acordo com as principais necessidades emanadas da sociedade para o mesmo. Segundo Davila e Wouters (2005), “o orçamento provavelmente é a ferramenta mais utilizada nas organizações em todo o mundo”. Atualmente, é contestada sua eficácia como instrumento de alocação de recursos e avaliação de desempenho.

O orçamento passou a ter importância na vida das organizações a partir de meados do século XIX. Seu objetivo inicial era antever o superávit, ou seja, receitas maiores que despesas. De acordo com Johnson e Kaplan (1996), Como consequência da Revolução Industrial e da possibilidade de se beneficiar da economia de escala, tornou-se interessante para os proprietários de empresa do século XIX direcionar significantes somas de capital para seus processos de produção. Os proprietários contratavam trabalhadores para prazos longos, em vez de arcarem com os custos e riscos de repetidas contratações casuais. A partir daí o orçamento passou a ter a função de acompanhamento para análise de desempenho com foco na continuidade dessas organizações.

No primeiro momento, o orçamento foi usado visando o controle do desempenho econômico e financeiro das empresas. O orçamento tradicional era muito semelhante ao orçamento público, que acabara de ser migrado para as organizações. Komarev (2007, p. 34) destaca que, neste momento, o orçamento apresentava três funções, derivadas do controle das finanças públicas:

ser um plano capaz de sintetizar um grande número de atividades e descrever os meios necessários para realizá-las;
controlar a delegação de responsabilidades; e
prever e coordenar as ações dos membros da organização.

Na opinião de Abernethy e Brownell (1999, p. 191), o orçamento possui enorme relevância, sendo comumente utilizado pelos gestores como ferramenta de coordenação e comunicação de planos e estratégias organizacionais. Hansen, Otley e Van der Stede (2003, p. 95) ressaltam que o orçamento é a principal ferramenta do sistema de controle de quase todas as entidades. Backer e Jacobsen (1979) afirmam que o orçamento é um programa coordenado para consecução de certos objetivos de lucro dentro de um período determinado. Ele é um dos mais importantes instrumentos que uma empresa pode utilizar para o planejamento e a coordenação de suas atividades.

A idéia proposta por Backer e Jacobsen (1979) coloca o orçamento numa perspectiva basilar para a execução de objetivos num determinado período de tempo. Nota-se que pressupõe a existência de objetivos e a definição de um horizonte temporal para que o orçamento seja utilizado como uma das mais importantes ferramentas para o planejamento.

Jones e Trentin (1978) afirmam que “o papel de um bom orçamento na direção de uma empresa é mais bem compreendido quando relacionado aos fundamentos administrativos”. De fato os gestores são os principais interessados nas informações do orçamento, afinal a demanda da administração de uma empresa passa pelo planejamento das atividades com antecedência, execução do plano, introdução de técnicas apropriadas de acompanhamento a fim de assegurar que os desvios do plano serão analisados e controlados adequadamente. Nota-se a interação do orçamento com o processo de gestão, no qual o mesmo auxilia no direcionamento das ações organizacionais.

Neste contexto, segundo Covaleski e outros (2003), o “orçamento envolve decisões sobre alocação de recursos, constitui um instrumento de impacto sobre a motivação dos gestores e de conformidade com as normas sociais vigentes.” Abre-se então mais uma perspectiva para o orçamento no que tange o efeito que os resultados gerados por este instrumento pode causar no grupo gestor, ou seja, nas variações dos aspectos psicológicos dos envolvidos com o processo diante das diversas situações rotineiras. Inclusive reforça-se o possível uso do orçamento como mecanismo de alocação de recursos dos acionistas na organização e controle do uso dos recursos distribuídos pelo mesmo. Com o orçamento é possível realizar a alocação de recursos e a avaliação do desempenho dos gestores por meio do cumprimento do planejado em orçamento para o exercício, tornando-se um importante parâmetro para aferição da qualidade de gestão.

Hansen e Mowen (2003) acrescentam que “os orçamentos encorajam a coordenação porque as várias áreas e atividades da organização precisam todas trabalhar em conjunto para poder realizar os objetivos estabelecidos”. Percebe-se que as autoras manifestam opinião focando o trabalho em conjunto, em equipe, como uma necessidade básica para que os objetivos traçados sejam alcançados. De forma genérica, o mercado econômico caracteriza-se com alta competitividade, que, por sua vez atinge as empresas de diversas formas, como busca pela redução de custos, agilidade, apoio a causas ambientais. Cabe aqui ressaltar que neste contexto, o alinhamento de toda a empresa para execução dos objetivos configura uma noção básica de pensamento estratégico. Para Frezatti (2008), “o orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em torno de metas a serem alcançadas.”

Para que seja possível cumprir as diversas necessidades a que o orçamento tem sido solicitado na atualidade em função do tipo de mercado em que a empresa atua, cabe citar alguns elementos comuns e que podem contribuir neste processo. Ao conceituar o orçamento, Horngren (1978) afirma que este “instrumento expressa quantitativamente um plano de auxílio à coordenação e controle da organização. Pode valer para a organização toda ou para qualquer subunidade.” A adequação do orçamento na aplicação em subunidades, ou departamentos, de modo a compor um plano maior, organizacional, demonstra aplicabilidade deste instrumento que, por sua vez, pode ser utilizado como meio de controle das respectivas

unidades, uma vez que representará em unidades monetárias a qualidade da gestão em discussão.

O orçamento não se restringe apenas a apresentar elementos financeiros. Além disso, Hofstede (1967) cita que os “orçamentos são baseados em padrões financeiros e pré-financeiros, tais como: quantidades, horas, percentagens, níveis de qualidade” e outros itens que podem contribuir para gestão, inclusive sendo capaz de fornecer uma visão abrangente sobre a gestão. Isto é importante, pois o planejamento do consumo de recursos, volume de produção, nível de tecnologia envolvida, recursos humanos e ativos permanentes, consolida-se em um plano de lucro, viabilizando o entendimento que o orçamento pode incorporar-se como um dos principais instrumentos de controle da organização. (ISHISAKI, 2003).

Dentre os principais expoentes acerca das bases do orçamento o último século, destaca-se a clássica participação de Welsh (1980), o qual afirma sobre o assunto que,

Tanto as atividades empresariais como as não empresariais devem possuir metas e objetivos. Os conceitos e as técnicas de planejamento e controle do lucro têm larga aplicação em empresas privadas, agências governamentais, instituições de caridade e praticamente todo o empreendimento de grupo. (WELSH, 1980).

Compreende-se que o orçamento pode atender, no contexto de composição de metas e objetivos, os gestores e principais responsáveis no processo de planejamento e controle em quaisquer organizações, pois este instrumento encaixa-se dentre as principais ferramentas na gestão. Contribui demonstrando como ocorre a distribuição dos recursos disponíveis para o desenvolvimento vital da empresa e ainda pode ser um importante parâmetro de controle dos gastos previamente estabelecidos para o exercício em questão, afinal, garantir a execução do orçamento com qualidade contribui para o sucesso do planejamento geral da empresa, cujo orçamento faz parte.

Mesmo com este suporte, um dos principais desafios do orçamento na atualidade é a imagem de tradicional e inflexível, fundamentada pelas principais escolas do planejamento nas últimas décadas do século XX. Ocorre que os orçamentos tradicionais funcionam bem quando as condições de mercado são estáveis, os competidores, conhecidos e as ações das pessoas, previsíveis. Nesse ambiente, os preços refletem os custos internos, a estratégia e o ciclo de

vida dos produtos são longos e os clientes têm poucas opções de escolha. Por conseguinte, as decisões geralmente são poucas e podem ser suportadas por métodos tradicionais de gestão. (LUNKES; VANZELLA, 2006). As principais características do orçamento tradicional são: as atividades são expressas em termos quantitativos; fixação de metas a serem atingidas; abrange um período, geralmente, de um ano/exercício; é utilizado para a avaliação do desempenho financeiro.

Entretanto, com o ambiente de mercado altamente dinâmico e com o aparecimento do trabalhador do conhecimento principalmente neste início de século, o orçamento tradicional pode estar perdendo sua eficácia. Nessas empresas, os orçamentos tornam-se barreiras, pois inflexibilizam ações, padronizam modelos e desta forma podem eliminar idéias criativas de importância ímpar para a empresa. (LUNKES, 2002).

Marginson e Ogden (2005) apresentaram um estudo sobre a importância do orçamento diante de tantas negativas, tais como: os orçamentos podem limitar a inovação e aprendizagem, e a pressão orçamental pode levar a efeitos colaterais indesejados comportamentais, colocando os gestores numa posição ambígua de fazer um orçamento para atingir os objetivos da empresa, mas que serão avaliados por este mesmo instrumento. O estudo também examinou que orçamento tem uma forma mais positiva, como papel apaziguador a desempenhar na experiência individual de trabalho. Os resultados encontrados mostram que os orçamentos oferecem uma fonte de estrutura e segurança diante das situações em que os gestores encontram rotineiramente nas empresas. Ainda segundo o estudo, o orçamento é uma poderosa influência sobre o comportamento do gestor, visto que o compromisso orçamental provocado pela experiência da ambigüidade do papel pode sobrepor-se a variáveis negativas que informam sobre comportamentos não ideais nestas circunstâncias como estilo de liderança voltado a satisfação própria, altas expectativas de socialização e ascensão profissional.

Nesse sentido, Luft e Shields (2003) analisaram 275 artigos científicos na área de Contabilidade Gerencial, visando identificar quais os objetos mais estudados, dentre outros objetivos, identificaram que o orçamento tem sido pesquisado sobre os seguintes enfoques: i) as causas e os efeitos do orçamento no comportamento individual; ii) as causas e os efeitos do orçamento nas organizações e em suas subunidades; iii) o uso das informações orçamentárias no planejamento ou para o controle das atividades; iv) o orçamento como instrumento de

medição do desempenho ou como auxiliar nos sistemas de incentivos; v) o orçamento do ponto de vista dos microprocessos organizacionais.

Entretanto, em nosso país, o cenário é um pouco diferente. Leite (2008, p. 65) atestaram que de “[...] 1257 dissertações defendidas nos Programas de Mestrado em Ciências Contábeis [...] apenas 27 versaram sobre a temática do orçamento [...]”. Complementam informando que, em relação aos programas de Doutorado, existe apenas uma tese sobre esta temática.

Percebe-se que o orçamento que se restringe a fornecer medidas principais da empresa como vendas por unidade, rentabilidade por produto, custos e despesas departamentais, entre outras, inclusive sem alinhar-se com o fluxo estratégico da empresa tende a ser insuficiente na atual conjuntura, pois a maior parte das empresas que enfrentam mercados com mudanças rápidas em seus negócios. A equipe de consultores da Horváth & Partners (2004) mostra em seu estudo algumas críticas ao orçamento tradicional, como rápida obsolescência, alto custo no seu desenvolvimento e não há integração com a estratégia da empresa. Ressalta a dificuldade em interpretar os desvios entre o planejado e o executado, em virtude de os dados originariamente orçados perderem rapidamente sua representatividade.

Lunkes (2008) também menciona as limitações do orçamento. Ele destaca as seguintes razões pelas quais os orçamentos tornaram-se barreiras para o desenvolvimento da empresa:

- a) Inflexibilidade do processo orçamentário, uma vez aprovado não permite alterações no decorrer do período;
- b) Tempo de execução e elaboração muito longo, levando em algumas organizações uma média de 110 dias;
- c) Condicionado as forças de poder da organização, pois permite que os colaboradores brigam por recursos;
- d) Ações e reações indesejadas, levando inclusive os colaboradores a atitudes antiéticas.

Estes pontos compõem um aglomerado de questões negativas que podem ser encontrados em orçamentos. Entretanto, entende-se que estes itens podem ser pontos de melhoria, ajustados e adaptados de modo que a empresa tenha minimizados os efeitos negativos apresentados, sem necessariamente invalidar o orçamento.

Os estudos de Cordeiro Filho (2007) e de Greiner (2005) mostram que o orçamento empresarial ainda é uma ferramenta indispensável para o controle de gestão e que a maioria das empresas pesquisadas utiliza o orçamento empresarial como instrumento de gestão; está satisfeita com os sistemas orçamentários e tem buscado simplificá-lo, com vistas à implementação de ferramentas de controle estratégico de gestão. Desta forma, percebe-se que o alinhamento do orçamento com o planejamento estratégico da empresa pode ser uma alternativa de modo a aperfeiçoar o orçamento e que, conforme resultado da pesquisa, algumas empresas já têm buscado esta prática.

Destaca-se na literatura as observações de Noreen e Garrison (2001) ao afirmarem que as empresas se beneficiam muito quando adotam um planejamento suportado por um programa orçamentário. Dentre as principais vantagens citadas, estão as seguintes:

- a) Os orçamentos fornecem um meio de transmitir os planos da administração a toda organização;
- b) O processo orçamentário proporciona um meio de alocação dos recursos às partes da organização em que eles podem ser empregados de maneira mais eficaz;
- c) Os orçamentos coordenam as atividades de toda a organização, por meio da integração dos planos das diversas partes. A elaboração do orçamento ajuda a assegurar que todos na organização estão trabalhando na mesma direção;
- d) Os orçamentos definem as metas e objetivos que podem servir de níveis de referência para a subsequente avaliação de desempenho.

Nota-se é que o orçamento apresenta vantagens e desvantagens como instrumento de alocação de recursos escassos e para o acompanhamento das atividades operacionais, administrativas e financeiras das organizações. Entre ambos, a incidência pode variar muito dependendo do tipo de instituição que o esteja utilizando, até porque determinados tipos de organização, como as empresas de economia mista e as instituições sem fins lucrativos, por exemplo, não podem prescindir da utilização do orçamento. Logo, deve-se observar com cuidado ao julgar as vantagens e desvantagens do processo orçamentário numa empresa respeitando as nuances inerentes a cada tipo de organização.

Frezatti e outros (2008), propõem uma análise integrada do orçamento diante das abordagens recentes que apresentam o orçamento de forma fracionada. O desafio é proposto num estado de arte em que há defensores do seu aperfeiçoamento e de sua eliminação, pois o orçamento tem recebido críticas em direções opostas, em que alguns apresentam as vantagens e outros a

insatisfação com o instrumento, respectivamente. A contribuição do estudo conduz a uma proposta de abordagem integrada utilizável operacionalmente para as organizações desenvolverem a sensibilidade e o entendimento do “todo” sobre o orçamento e não apenas de alguns dos aspectos do processo, ou seja, que sejam capazes de formar uma opinião sobre o processo orçamentário com maior clareza possível. Entre os benefícios esperados de uma visão integrada na análise e gestão do processo são: entendimento das decisões necessárias para estruturar ou ajustar o processo de planejamento, inclusive decisões sobre o nível de investimento; e condições para refletir sobre o momento mais adequado para o processo decisório e para perceber antecipadamente efeitos indesejáveis e buscar sua eliminação ou minimização.

A organização pode encontrar no uso do orçamento vantagens no seu processo administrativo que venha a melhorar a comunicação em todos os setores. Além disso, o orçamento é a principal ferramenta de gestão e a mais usada na alocação de recursos que são gerados pela própria empresa e que pertencem, em última instância, aos acionistas. Assim, percebe-se a relação entre principal (gerentes) e agente (subordinados) na elaboração do orçamento empresarial. Também essa ferramenta é utilizada para acompanhar se os resultados previstos estão sendo atingidos, tornando-se assim um poderoso mecanismo de avaliação de desempenho à disposição da organização. Sempre que há esse tipo de relação se configura o contexto da assimetria da informação.

2.1.1 Modelos de orçamento

Os diversos tipos de orçamento surgiram com a prática das organizações e foram complementados pelos estudos acadêmicos que permitiram a sua divulgação e seu aperfeiçoamento. Vale registrar, todavia, que os conceitos e a filosofia da utilização do orçamento são os mesmos, mudando a forma de aplicação de acordo com o tipo e necessidade da organização.

Existem muitos modelos de orçamento. Sugere-se que a escolha de determinado modelo leve em consideração os objetivos estratégicos e às características da organização. Isso significa dizer que não existe um modelo único de orçamento para todas as empresas, ou seja, o modelo

deve ser aquele mais adequado às estratégias previamente estabelecidas. O orçamento pode ser classificado em diversos tipos, conforme citado por Lunkes (2008), Fernandes (2005), Bufoni (2006), Hansen e Mowen (2003). Corroboram com esta assertiva, Warren, Reeve e Fess (2008), que segundo eles,

Os sistemas orçamentários variam entre as empresas, em decorrência de fatores como estrutura organizacional, complexidade operacional e filosofia administrativa. As diferenças entre sistemas orçamentários são muito mais significativas entre diferentes tipos de negócios, como as empresas de serviços e empresas industriais. (WARREN, 2008).

Na opinião de Leite (2008) os modelos de orçamento podem ser classificados em quatro grupos:

- a) quanto à estrutura e finalidade (orçamento operacional, de caixa e de capital);
- b) quanto ao nível de atividade (orçamento estático ou tradicional e orçamento flexível);
- c) quanto ao período de tempo (orçamento periódico e orçamento contínuo) e
- d) quanto à projeção dos valores (orçamento base zero, orçamento incremental e orçamento por atividades).

Conforme demonstrado no Quadro 1. Discute-se também neste trabalho os tipos de orçamento estratégico, advanced budgeting e beyond budgeting, que não estão contemplados na classificação de Leite (2008).

Quanto à estrutura e finalidade	Orçamento operacional Orçamento de caixa Orçamento de capital
Quanto ao nível de atividade	Orçamento estático ou tradicional Orçamento flexível
Quanto ao período de tempo	Orçamento periódico Orçamento contínuo
Quanto à projeção dos valores	Orçamento base zero Orçamento incremental Orçamento por atividades

Quadro 1 – Classificação dos orçamentos
Fonte: LEITE, 2008

A partir desta classificação será discutido cada modelo sem a intenção de aprofundar nos conceitos. Necessário lembrar que além de escolher modelo mais adequado, a empresa

também precisa considerar as questões relacionadas a sua implantação. Nesse sentido, Ishisaki (2003) afirma que a implantação, a manutenção e o aperfeiçoamento de um sistema de orçamento empresarial trazem uma mudança cultural que envolve todas as áreas da empresa e todos os níveis hierárquicos. A definição dos objetivos, metas e diretrizes é da alta administração, mas a elaboração dos planos deve ser de “baixo para cima”, pois, sendo assim, incentivam e motivam aqueles que devem executar os planos para cumprir as metas e objetivos de sua área.

Horngren, Foster e Datar (2000) consideram os orçamentos partes principais da maioria dos sistemas de controle gerencial. Se administrados de forma inteligente, impulsionam o planejamento, incluindo a implementação de planos; fornecem critérios de desempenho e promovem a comunicação e coordenação dentro da empresa.

2.1.1.1 Quanto à estrutura e finalidade

Orçamento operacional

Pode-se entender como orçamento operacional aquele que se preocupa com as atividades geradoras de renda de uma empresa, como por exemplo: vender, produzir e manter níveis de estoque de produtos acabados. O resultado final de um orçamento operacional é uma demonstração do resultado pró-forma, ou orçado. (HANSEN; MOWEN, 2003).

Em seu estudo, Nascimento (2006) avaliou a efetividade do orçamento operacional como ferramenta de controle de gestão inserindo na análise as estratégias da organização e ainda os aspectos comportamentais envolvidos no processo. Como principal resultado coletado empiricamente, o estudo apresenta a abordagem de que o orçamento empresarial quando utilizado isoladamente como instrumento de controle de gestão, apresenta diversas restrições quanto a sua eficácia, como o fato de o atendimento das metas orçadas representarem o principal parâmetro para avaliação de desempenho em detrimento ao atendimento do planejamento estratégico em longo prazo.

Orçamento de caixa

Neste tipo de orçamento agrupam-se as contas de resultado (receitas e despesas) que foram projetadas nos orçamentos, em geral, operacional e de investimentos. Com o respeito ao princípio de caixa são projetados em conformidade com as prováveis datas de ocorrências dos eventos. (FERNANDES, 2005). Esta abordagem é acrescentada por Lunkes (2008), ao “afirmar que o objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos monetários suficientes para atender às operações da empresa estabelecidas nas outras peças orçamentárias”. Coordenar as atividades de modo que este orçamento tenha a atenção devida a ponto de que o fluxo de caixa da organização seja devidamente resguardado e possa assim evitar a perda de ativos financeiros.

Orçamento de Capital

Na opinião de Sanvicente e Santos (1995), no orçamento de capital são consideradas apenas as despesas incorridas com aquisições com características de imobilizado como de máquinas ou veículos, construções, modificações e transformações que tenham caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou de prestação de serviço. Neste grupo, inserem-se os projetos de investimento cujos benefícios se estendem por mais de um ano. Teló (2001) verificou em seu trabalho que por se tratar de uma área em que os administradores lidam com dificuldades de estimativa de riscos e preferência de risco eles têm contado com maneiras práticas e rudes de proceder ou deixado o manejo destes problemas para as regiões intuitivas da mente – julgamento, pressentimento, intuição e instinto. A empresa deve resguardar-se com as melhores análises de risco para investimentos desta natureza devido a dificuldade de se reverter uma ação desta natureza com erro, pois normalmente envolvem altos valores e baixa rotatividade.

2.1.1.2 Quanto ao nível de atividade

Orçamento Estático ou Tradicional

Trata-se do tipo de orçamento mais criticado na atualidade pois prevêem que todos os valores abordados no orçamento devem permanecer até que seja findado o exercício. Itens como vendas, margens, despesas, entre outros, não devem sofrer alterações no decorrer do exercício, colocando-o assim numa condição de estaque diante de uma realidade comercial em constante mudança. O orçamento estático mostra os resultados esperados de um centro de responsabilidades para apenas um nível de atividade. Uma vez que o orçamento tenha sido determinado, ele não muda, mesmo que a atividade mude. Algumas das principais críticas deste tipo de orçamento (mais comum entre os demais) já foram abordadas anteriormente.

Orçamento Flexível

O orçamento flexível mostra os resultados esperados de um centro de responsabilidade para vários níveis de atividade. Pode-se pensar em um orçamento flexível como uma série de orçamentos estáticos para diferentes níveis de atividade. Estes orçamentos são especialmente úteis para estimar e controlar os custos de fabricação e as despesas operacionais. (HANSEN; MOWEN, 2003). Nestas condições, a adoção do orçamento flexível pressupõe a necessidade de que o orçamento original seja ajustado ao nível real da atividade à medida que a organização perceber tal demanda.

2.1.1.3 Quanto ao período de tempo

Orçamento Periódico

Leite (2008) informa que “a terminologia ‘orçamento periódico’ se refere ao orçamento em sua dimensão temporal para os períodos em que são elaborados.” Afirmar que o orçamento é periódico, de maneira alguma significa afirmar que é invariável. Os dados orçados são revistos, por exemplo, ao término do trimestre e, se necessário, são alterados. Portanto, refere-

se ao tipo de orçamento cujas bases são revistas em períodos menores que um exercício, atendendo a necessidade da empresa.

Orçamento Contínuo

Nesta categoria o orçamento é uma forma de conseguir melhoria no controle das atividades orçadas, visto que neste método, num orçamento de 12 meses, por exemplo, pode ser revisado várias vezes se necessário, promovendo renovação no instrumento por meio da exclusão de dados do mês recém incluído e acrescentando-se os dados orçados para o mês do ano seguinte. (WAREN; REEVE; FESS, 2003). Blaschek e Lopes (2005) propõem um modelo que agrega as características de um orçamento contínuo (horizonte fixo de tempo e previsões constantes) com as de um orçamento baseado em atividades. Segundo o estudo dos autores, um orçamento contínuo conjugado com o baseado em atividades se preocupa com a geração de valor na organização; elabora previsões de alto nível com mais freqüência; elimina a prática de se adicionar um percentual aos números do orçamento anterior (incremento); retira o foco do ano fiscal, ao trabalhar com um horizonte fixo de tempo; gerencia o custo da capacidade instalada, principalmente a ociosidade; facilita a compreensão do processo pelos gerentes de linha, ao incentivá-los a visualizar atividades em vez de elementos de custo; e foca processos e atividades.

2.1.1.4 Quanto à projeção dos valores

Orçamento Base Zero

O orçamento base zero, também conhecido como OBZ, pressupõe que as unidades de negócio justifiquem continuamente cada despesa de sua área. Para cada período orçamentário, o ponto de partida de cada item orçado é zero, ou seja, desconsidera os aspectos históricos para análise dos próximos orçamentos. Essa metodologia requer a justificativa e a priorização de todos os itens orçados, como mecanismo de aprovação para alocação de recursos a cada um deles. (FERNANDES, 2005).

Orçamento Incremental

O orçamento incremental baseia-se no princípio de que o gasto ocorrido com uma despesa de um período anterior servirá de base para se orçar essa despesa para o ano seguinte. A ênfase é o destino de verbas para os centros de custos com base nos valores realizados no ano anterior sendo acrescida percentual referente inflação, se for o caso, e demais aumentos justificados. Segundo Nascimento (2006) “o método incremental de elaboração do orçamento não contribui para o alcance das estratégias empresariais. Este processo não apresenta uma sistemática objetiva de interligação entre planos de curto e de longo prazo”. Portanto, deve-se atentar para o foco das estratégias empresariais ao adotar este tipo de orçamento.

Orçamento por Atividade (ABB)

Este orçamento é totalmente baseado nos conceitos da metodologia do *activity based costing* (ABC), por isso, pressupõe a adoção desta sistemática de custos para enfim passar a esta fase de orçamento. Consiste em alocação de um processo orçamentário com base na alocação dos recurso por atividades com base em direcionadores de custos avaliados e escolhidos previamente durante a implantação do ABC. Além disso, fazem parte deste processo os direcionadores de atividades e as inter-relações entre eles.

Além dos tipos de orçamento propostos por Leite (2008), conforme abordado até o momento, acrescenta-se mais três tipos de orçamento, de acordo com as contribuições de Lunkes (2008), são eles: o orçamento estratégico, o *Beyond Budgeting*, e *Advanced Budgeting*.

O Orçamento Estratégico do ponto de vista estratégico Kaplan e Norton (2004, p. 304) afirmam que “o orçamento estratégico autoriza as iniciativas necessárias ao fechamento das lacunas de planejamento entre o desempenho extraordinário almejado e o desempenho alcançável por meio de melhorias contínuas e do prosseguimento dos negócios rotineiros.”

Eles complementam o conceito dizendo que o Orçamento Estratégico identifica as necessidades de desenvolvimento de novas operações; de criação de novas capacidades; de lançamento de novos produtos e serviços; de atendimento a novos clientes, mercados, aplicações e regiões, e de formação de novas alianças e *joint ventures*. O importante é abordar o alinhamento do orçamento, a curto prazo, mediante o aproveitamento do maior número de elementos existentes. A longo prazo, é recomendável avançar na definição e implantação

daqueles elementos que ainda não estão presentes e que podem permitir não apenas elaborar um orçamento estratégico mas, o que é mais importante, construir um modelo de gestão estratégica que garanta o êxito na criação de valor. (CORDEIRO FILHO, 2007).

Segundo o trabalho de Marques (2001), “o orçamento é estratégico, na medida em que procura cumprir com o programa de curto prazo como parte integrante de um programa de longo prazo,” podendo assim, sempre focado na estratégia principal, guiar a organização em ações sólidas sem permitir saída do foco gerando desperdício de tempo e recursos.

O *Beyond Budgeting* (pode ser traduzido como “além do orçamento”) vem sendo defendido como sendo um modelo de gestão formado por um conjunto de princípios, os quais são guias completos de atuação empresarial. Segundo Cordeiro Filho (2007) a proposta do grupo de trabalho criador deste sistema “rechaçou a possibilidade de qualquer adaptação, propondo simplesmente o abandono do orçamento, substituindo-o por um modelo denominado *Beyond Budgeting*.” Este conceito foi criado na década de 90 por Hope e Fraser, que lideraram a BBRT com o objetivo de desenvolver um novo modelo de gestão que fosse capaz de realizar a transição da época industrial para a era da informação.

Hope e Fraser (2003) já acentuavam que para conseguir um controle mais eficiente e efetivo da empresa, não se deveria aspirar a uma melhoria no processo orçamentário, mas simplesmente deixá-lo de lado. Esta ação seria pautada num conjunto de ferramentas que deveriam estar à disposição da empresa e implantadas em uso conjunto. As ferramentas recomendadas pelo *Beyond Budgeting* são: a) Modelos de valor para o acionista, aí inclusos dentre outros o *Economic Value Added* (EVA) e *Value Based Management* (VBM); b) Benchmarking; c) Balanced Scorecard; d) Gestão baseada em atividades Activity Based Management (ABM); e) Gestão de relacionamento com os clientes *Customer Relationship Management* (CRM); e f) Sistemas de informações gerenciais e previsionais atualizados.

Hornigren ao prefaciá-lo o livro *Beyond Budgeting* de Hope e Fraser (2003) cita que “trata-se de um modelo de gestão e não apenas da mera substituição dos processos orçamentários já bastante desgastados.” Busca-se abandonar o orçamento de modo a viabilizar a melhoria do controle de gestão em conjunto com um pacote de ferramentas.

O *Advanced Budgeting* na opinião de Cordeiro Filho (2007) é o novo modelo de orçamento, concebido por Horváth e Partners, busca desenvolver um processo de planificação novo, mais efetivo e mais eficiente, não abandonando o orçamento, mas tornando-o mais flexível e mais centrado nos objetivos e bastante simplificado. O modelo do *Advanced Budgeting* promove um aumento na qualidade do planejamento e, ao mesmo tempo, uma redução de custos na elaboração do orçamento. A Horváth e Partners (2004) defende o *Advanced Budgeting* comparando-o com um instrumento adaptável a qualquer empresa afinal promove a simplificação do processo orçamentário e ainda desenvolve um modelo similar ao *Beyond Budgeting*, sem necessariamente obrigar ao abandono do processo orçamentário por completo.

Lunkes (2008) propõe um quadro resumo, Figura 2, com o surgimento temporal dos orçamentos, iniciando a partir do orçamento empresarial em 1919 até o último abordado neste trabalho, o *Advanced Budgeting*, conhecido como modalidade mais atual. Pode-se observar uma escala evolutiva destes modelos à medida que a sociedade também passou a demandar novas informações, apresentou novas oportunidades e desafios para o processo orçamentário.

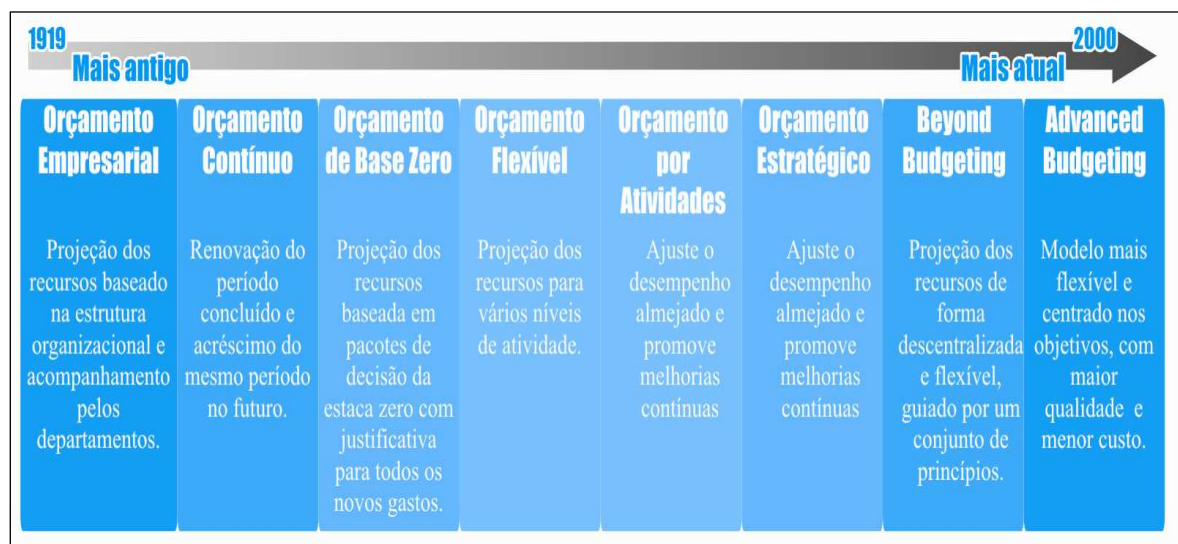


Figura 2 – Do orçamento empresarial ao Advanced Budgeting.

Fonte: Adaptado de LUNKES, 2008, p. 39

Pode-se observar, na Figura 2, que a elaboração do orçamento no setor privado começou no ano de 1919, do século passado, foram nas grandes empresas, possuidoras de uma estrutura burocrática e com descentralização de poder, que o orçamento se adaptou mais facilmente. O

orçamento foi usado, no primeiro momento, visando o controle do desempenho econômico e financeiro das empresas e sua elaboração era muito semelhante ao orçamento público.

Como consequência natural, este instrumento de controle foi mudando de roupagem a cada momento histórico. Desse modo, o orçamento contínuo é um aperfeiçoamento do orçamento tradicional, pois trabalha com um horizonte fixo de tempo e por ser flexível pode ser revisado várias vezes se necessário.

Mais ou menos na década de 1970, surgiu a proposta do orçamento base zero, ou seja, para cada ano, o orçamento é feito de acordo com as demandas da organização, sem considerar os orçamentos anteriores. (KOMAREV, 2007, p. 127). Esse orçamento tem uma concepção bem diferente dos anteriores, visto que busca eliminar o viés causado pelos orçamentos anteriores, pois, é feito a partir das necessidades atuais das unidades de uma organização, e não no seu histórico orçamentário. Entretanto, Komarev (2007, p. 127) ressalta que este modelo demanda um grande esforço e tempo da organização.

O orçamento flexível foi sistematizado, também, na década de 1970. Nesse os ajustes no orçamento são feitos de acordo com as mudanças no volume das atividades da empresa (LUNKES, 2008, p. 107). Neste modelo, os custos fixos e variáveis são separados, objetivando facilitar ajustes no orçamento, para o alcance de determinado nível de atividade.

Na década de 1980 foi desenvolvido o orçamento baseado em atividades. Na opinião de Lunkes (2008, p. 123), o orçamento baseado em atividades “[...] é um plano quantitativo e financeiro que direciona a empresa a focalizar atividades e recursos visando atingir objetivos estratégicos”. A partir da década de 1990, destacaram-se os modelos do orçamento estratégico, *beyond budgeting* e, mais recentemente, o *Advanced Budgeting*.

O planejamento e controle do lucro podem ser definidos, em termos amplos, como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração. (WELSCH, 1980). Desta forma, a aplicação deste enfoque exige da administração da empresa o estabelecimento de dimensões temporais bem definidas para as decisões principais da empresa.

O planejamento orçamentário corporativo está baseado na flexibilidade e na capacidade para responder a mudanças, na monitoração da situação financeira, em se evitar os gastos por impulso e principalmente proteger-se contra as conseqüências financeiras de eventos imprevistos. . Os orçamentos são as expressões quantitativas desses planos, em termos físicos, ou financeiros, ou ambos. Quando usado para o planejamento, o orçamento é um método de traduzir as metas e as estratégias de uma organização em termos operacionais (HANSEN; MOWEN, 2003).

O planejamento orçamentário é a fase em que a organização busca registrar as suas expectativas para o período imediato e períodos seguintes. Essas expectativas normalmente estão vinculadas a fatores endógenos (instalações, capital intelectual, dados estatísticos, etc.) e exógenos (condições do mercado, concorrência, fornecedores, etc.) e partem de determinadas informações e condições que a empresa possui. Normalmente o planejamento orçamentário está ligado ao planejamento estratégico e busca estabelecer programas de ação que permitam a consecução das metas orçadas.

No trabalho de Lima e Jorge (2007) confirma-se que o planejamento orçamentário pode ser um fator de diferencial competitivo entre as organizações, mesmo considerando as particularidades de cada empresa. Em linhas gerais, o conhecimento profundo da empresa por parte dos gestores foi um dos itens levantados na pesquisa.

Adicionalmente, um foco na elaboração do planejamento gera informações relevantes para decisões prioritárias, o exame crítico e acompanhamento do planejamento (controle), e principalmente, como afirmam Lima e Jorge (2007), o planejamento orçamentário requer níveis de maturidade exemplares, pois pode influenciar certas atitudes e procedimentos negativos na empresa, podendo demonstrar *status* de poder àqueles administradores menos maduros. Este cuidado remete à necessidade de análise mais aprofundada acerca da influência e de que forma esta maturidade citada interfere na elaboração do orçamento. Nesta fase, a empresa pode decidir sobre a forma em que o orçamento será utilizado dentre as quais se destacam o uso para alocação de recursos apenas ou para avaliação de desempenho.

Algumas empresas podem questionar se deve seguir um modelo padrão, seguir sua própria estrutura ou considerar suas características alterando um modelo padrão. Ainda não há consenso sobre esta resposta, haja vista diversos estudos na área apresentando as vantagens de

cada processo. O estudo de Tarifa, Almeida e Espejo (2009) em empresas no sul do Brasil afirma que cada uma delas possui características específicas de prática orçamentária e comprovou-se estatisticamente que variáveis de cultura organizacional e de prática orçamentária são relacionadas. Este estudo reforça a atenção de que devem ser dispensadas para a cultura das organizações, quais influências e perfil das empresas. Neste ínterim, o fluxo de informações dentro da empresa deve estar claro, de modo particular a evitar a existência de conflitos de interesses e assimetria de informação.

Encerra-se esta discussão com o reforço da pesquisa empírica sobre a importância do planejamento orçamentário, pois ao analisar a associação do processo de planejamento estratégico, do orçamento e do controle orçamentário com o estágio do ciclo de vida das entidades, Frezatti e outros (2008) identificaram a inexistência do orçamento formal tanto no nascimento, quando não se mostra uma prioridade, como no declínio, quando deveria ser entendido como uma alavanca de recuperação. Diante destes resultados, pode-se refletir sobre a dimensão das possibilidades perdidas por uma organização que não prioriza o processo do planejamento orçamentário, fato que pode contribuir para o declínio no ciclo de vida das empresas.

2.2 ASSIMETRIA INFORMACIONAL

Neste trabalho, levando o termo para o campo da assimetria informacional, Hendriksen e Van Breda (2007), abordando o assunto no campo da teoria da agência, afirmam que há assimetria informacional, quando nem todos os estados são conhecidos por ambas as partes e, assim, certas conseqüências não são por elas consideradas.

As pesquisas que foram realizadas indicam que o estudo da assimetria é bastante recente tendo seu maior desenvolvimento no campo da economia. No campo da teoria contábil a assimetria está intimamente ligada à teoria da agência, à teoria da firma, governança corporativa, mercado de capitais e a elaboração de orçamentos.

2.2.1 Aspectos da teoria de agência versus orçamento

Os pensamentos contemporâneos sobre a separação entre propriedade e controle nas corporações tiveram seu início em 1932, com o trabalho de Berle e Means (1932). Em 1932 uma tese foi apresentada onde se explicava que o crescimento e funcionamento das grandes corporações introduziram certos elementos não considerados adequadamente pela teoria econômica clássica. Um dos elementos foi à mudança da função administrativa, saindo das mãos dos empreendedores capitalistas para as mãos de administradores profissionais. Outro elemento importante era a inevitável alteração na posição dos acionistas, mudando a lógica tradicional do patrimônio em relação a propriedade dessas corporações. Como a tendência era continuar, essa mudança da função administrativa teria cada vez mais um maior efeito nas organizações. Essa crescente mudança na estrutura de propriedade originou, segundo Ross (1973), os pensamentos iniciais sobre as relações de agência.

Observa-se que entre os primeiros estudos formais sobre a Teoria de Agência estão os de Spence e Zeckhauser (1971) e Ross (1973), os quais discutem os aspectos da estrutura de remuneração dos gestores (agentes), objetivando o alinhamento dos seus interesses com os dos acionistas ou proprietários (principal). Pode-se considerar que a Teoria de Agência, que trata dos conflitos e custos de agência, começou a ser desenvolvida e estudada com maior ênfase depois do trabalho de Jensen e Meckling (1976), estes definem a relação de agência da seguinte maneira:

Nós definimos um relacionamento de agência como um contrato pelo qual uma ou mais pessoas (o principal) contratam outra pessoa (o agente) para executar algum serviço em favor deles e que envolva delegar, ao agente, alguma autoridade para tomada de decisão. Se ambas as partes do relacionamento são maximizadoras de utilidade, existe boa razão para acreditar que o agente nem sempre agirá pelos melhores interesses do principal. (JENSEN; MECKLING, 1976).

Pode-se perceber que é possível haver conflitos nessa relação de agência, problema que nasce da presença de interesses divergentes entre o principal e o agente nem sempre expressos nos contratos. A natureza humana não permite que o indivíduo seja um agente perfeito, o que quer dizer que o comportamento humano está condicionado a um conjunto de preferências

individuais, chamadas de unicidade humana, e que dessa forma, sempre haverá divergências entre a ação do agente e o desejo inicial do principal. (JENSEN; MECKLING, 1976).

A relação de agência ocorre quando há um contrato, formal ou informal, pelo qual o indivíduo ou grupo de indivíduos – o principal – contrata um ou mais indivíduos – o(s) agentes(s) – para desempenhar alguma atividade de seu interesse, delegando aos contratados algum poder de decidir de que maneira a atividade será executada. O problema básico de qualquer relação de agência é que, se o comportamento dos indivíduos envolvidos é pautado pela busca de interesse próprio, o principal poderá encontrar dificuldades em induzir o agente a se comportar de maneira a maximizar o ganho do principal – o agente pode preferir executar as atividades para as quais foi contratado de uma forma que incremente o seu ganho em detrimento do ganho do principal.

Dessa forma, a relação de agência tem como início a delegação de poderes por parte do principal para o agente, esperando que este venha sempre a agir de acordo com o melhor interesse do principal. No orçamento o agente aloca recursos do principal destinados àquela organização e, de acordo com a teoria contratual da firma, o agente será influenciado pelos termos vigentes em seu contrato ao realizar opções para definição das alocações no orçamento, podendo existir assimetria neste momento.

As funções de utilidade do agente e principal são diferentes, mas inter-relacionadas, dado que o principal pode limitar as divergências dos seus interesses por meio do estabelecimento de incentivos apropriados ao agente, incorrendo em custos ou despesas de monitoramento, com o intuito de limitar os comportamentos ou atividades indesejadas por parte do agente.

Em seu trabalho seminal, Jensen e Meckling (1976) apresentaram o conceito de organização como umnexo de contratos entre indivíduos, dentro de uma perspectiva centrada no direito de propriedade, onde, segundo os autores, a especificação dos direitos individuais de propriedade é que determina como os custos e as remunerações são alocados entre os participantes da organização. Neste contexto, Martinez (1998) contribui dizendo que “a firma é visualizada como um grande feixe (teia) de contratos que se intercalam e cruzam em vários sentidos e em diferentes partes da organização”. Pode-se compreender que a natureza em que estes contratos trazem em si, na forma, pode influenciar significativamente no comportamento daqueles envolvidos, neste caso o principal e o agente.

Na teoria contratual da firma, a empresa pode ser entendida como uma série de contratos entre as diversas partes. Cada participante tem a obrigação de contribuir com algo para a organização, recebendo uma compensação em contrapartida. Por exemplo, os empregados fornecem sua força de trabalho e recebem salário em troca, os acionistas provêem capital e por isso recebem dividendos ou ganhos de capital. Nesse sentido, as organizações reais, ou as firmas contemporâneas, são marcadas pela separação entre a administração e a estrutura de propriedade. Por esse motivo, os administradores são pessoas totalmente distintas dos fornecedores de capital, ou acionistas, constituindo uma relação de agência, sendo possível que cada uma das partes tenha interesses divergentes, procurando maximizar sua própria utilidade. (JENSEN; MECKLING, 1976).

Desse modo, os conflitos de agência nas organizações se estabelecem a partir da delegação das competências para tomadas de decisão aos colaboradores (agentes). Quando os administradores, por terem objetivos pessoais divergentes da maximização da riqueza do principal (acionista) passam a decidir em prol de seus interesses particulares em detrimento do melhor benefício daqueles. Martinez (1998) aborda que a literatura organizacional consagra como principal, o acionista ou o proprietário dos recursos econômicos, já no papel de agente encontra-se o gerente, que administra o negócio para os proprietários da empresa (principal).

A existência de diversos contratos que compõe a firma, baseadas na relação principal-agente, segundo Martinez (1998), “não se estabelece apenas entre proprietários e administradores. Esse modelo é flexível, adequando-se a diferentes relações.” São chamados de *shareholders* aqueles que participam da relação contratual e assumem a posição de principal na condição de acionistas. São chamados de *stakeholders*, o conjunto de agentes que mantém relações contratuais com a firma, englobando além dos acionistas, também grupos importantes para a sobrevivência da empresa como fornecedores, empregados, clientes, governo, entre outros.

Em seu estudo, Campos (2006) discute a composição de uma teoria dos *stakeholders* apoiada em bases éticas e sugere que devem ser preferenciais nas tomadas de decisões dos gestores (agentes). Contribui ainda, apresentando proposições que buscam acrescentar à teoria dos *stakeholders* a partir da convergência dos interesses dos participantes organizacionais, que parece distante quando há conflito de interesses e pode ser prejudicada com a existência de assimetria de informações entre os participantes dos contratos.

A teoria do agenciamento busca explicar as relações contratuais entre os membros de uma organização, considerando que esses são motivados exclusivamente pelos seus interesses. Dos conflitos existentes entre o principal e o agente surgem os problemas de agenciamento que geram os custos de agenciamento. O conflito de interesses entre proprietários/gestores, credores/gestores, gestores/empregados, gerentes/fornecedores, gerentes/auditores etc. implica em uma série de problemas nas empresas, que podem ser amenizados ou explicados pela teoria do agenciamento.

Existem várias situações em que o principal terá de incorrer em gastos (pecuniários ou não-pecuniários) com o agente, com o intuito de tentar garantir que este não venha a agir de forma a prejudicá-lo, ou procurar assegurar uma compensação caso o agente tome certas ações maléficas ao principal. De uma maneira geral, esses gastos ou, em alguns casos, essa diminuição de ganho, são conhecidos como custos de agência.

Jensen e Meckling (1976) colocam que é praticamente impossível, a custo zero, o principal garantir que o agente tome sempre as melhores decisões, de acordo com seus melhores interesses. Nesse sentido, os autores complementam e definem os custos de agência como sendo a soma de:

- a) Custos de monitoramento incorridos pelo principal;
- b) Custos de certificação de comprometimento incorridos pelo agente;
- c) Perda residual.

Pode-se considerar que a realização de auditoria representa uma ação geradora de custos de agência, possivelmente na modalidade de custos de monitoramento. Franco e Marra (2000) procuram demonstrar a importância da auditoria contábil, e esses autores comentam que a Contabilidade, por meio de técnicas próprias, estuda e controla o patrimônio, com a finalidade de demonstrar e fornecer informações sobre sua estrutura e sua composição, bem como sobre suas variações quantitativas e qualitativas.

Todas as ações dos agentes tendem a ser controladas e conhecidas pelos principais objetivando garantir que os primeiros estão cumprindo os contratos e buscando atingir os objetivos pré-estabelecidos. Assim, os gestores (agentes) tendem a priorizar o atendimento aos contratos que atendam as expectativas dos acionistas (principais nesta relação de

contratos), afinal grande parte dos resultados pessoais dependem do sucesso desta relação. O principal pode incorrer em custos para monitorar o agente na elaboração e cumprimento do orçamento, validação de informações do processo orçamentário, entre outros, todos visando minimizar a ação da assimetria, inclusive com base na elaboração de contratos cada vez mais completos de modo a evitar falhas e conflito de interesses.

Segundo o estudo de Campos (2006), “os gestores deveriam considerar em suas decisões não somente os interesses dos *shareholders*, mas também dos *stakeholders*, se não por dever ético, já que este é da esfera do indivíduo, mas porque este comportamento implicará na redução dos custos da agência”. Afinal, entende-se que os resultados gerados pela empresa advém do conjunto de contratos entre todos os envolvidos (*stakeholders* e não apenas entre *shareholders*, que neste contexto também buscam resultados positivos para seus investimentos.

Jensen e Meckling (1976) colocam a idéia de custos de agência do capital próprio. Segundo os autores, supõe-se que o administrador-proprietário, sendo ele o único acionista, procure sempre maximizar sua utilidade, nesse caso a riqueza da empresa, ou seja, a sua própria. Dessa maneira, ele consegue cumprir o principal objetivo do administrador, que é o de maximizar o valor para o acionista, nesse caso, o dele mesmo. De acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p. 353) um indivíduo trabalhará mais arduamente para uma empresa se ele for um de seus proprietários, do que se for apenas um empregado. Além disso, o indivíduo trabalhará mais arduamente se possuir uma participação elevada na empresa, do que se essa participação for pequena.

Tratando-se de uma situação em que o administrador-proprietário resolva vender parte de sua empresa para acionistas externos, de maneira que estes tenham os mesmos direitos que o sócio, ou seja, que os lucros sejam proporcionais e que as responsabilidades sejam limitadas. Segundo Saito e Silveira (2008), é que um maior percentual de ações pode levar também a uma maior tendência de entrincheiramento dos gestores, causando impacto negativo no valor da empresa.

Desta forma, pode o administrador-proprietário tentar buscar outras formas de aumentar sua riqueza pessoal. Isso pode ocorrer por meio do consumo de serviços ofertados como, por exemplo, motoristas particulares, cartões de crédito empresarial, linhas telefônicas privadas e

sem limites de consumo, salas amplas e luxuosas, entre outras regalias, tendo em vista que os lucros são limitados à sua participação na empresa. (JENSEN; MECKLING, 1976). À medida que a participação do administrador-proprietário diminui, maior a tendência a esse comportamento, aumentando o conflito de interesses entre as partes. (KAYO ; FAMÁ, 1997).

No entanto, os custos de agência do capital próprio, relativos ao conflito entre acionistas e administradores, não se limitam ao consumo de mordomias, pois ainda existe a questão da negligência na administração. Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2002), com a diminuição substancial da sua participação no capital próprio, possivelmente haverá forte redução da intensidade de dedicação do administrador proprietário para com a empresa. Jensen e Meckling (1976), também colocam que o fato mais relevante diz respeito à falta de incentivo em dedicar significativos esforços para atividades inovadoras, sendo estas as geradoras ou garantidoras de lucratividade.

É importante ponderar que o aumento do nível de endividamento, ou o uso de dívidas para reduzir os custos de agência do capital próprio, pode levar a empresa a ter de enfrentar outro tipo de custo de agência, o chamado custo de agência das dívidas. Esses custos representam um limitador do endividamento e estão relacionados às estratégias egoístas adotadas pelos acionistas, que podem reduzir o valor de mercado da firma. (KAYO; FAMÁ, 1997).

Em relação aos custos de agência das dívidas, Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p. 347), colocam que quando uma empresa usa capital de terceiros, surgem conflitos de interesse entre os acionistas e credores. Por causa disso, os acionistas são tentados a adotar estratégias egoístas. Tais conflitos de interesse, que são acentuados quando a situação é de dificuldade financeira, impõem custos de agência à empresa. Três são os tipos de estratégias egoístas que os acionistas utilizam para prejudicar os credores e beneficiar a si próprios. Essas estratégias acarretam custos porque reduzem o valor de mercado da empresa como um todo. De acordo com esses autores citados, as três estratégias egoístas são:

- a) incentivo a assumir riscos elevados;
- b) incentivo ao sub-investimento; e
- c) esvaziamento da propriedade.

A estratégia egoísta de incentivo a assumir riscos elevados traz a idéia de que o administrador leva em consideração apenas o retorno nas situações de decisão de projetos de investimentos, sem considerar os riscos, mesmo que esses sejam maiores do que os aceitáveis.

O trabalho de Kim (2006) aborda a elaboração de orçamento de capital para novos projetos em que a informação é adquirida pelos gestores, ou seja, num ambiente de assimetria de informações em relação principal (acionista) e agente (gestor). O achado relevante na pesquisa foi que quando maior o valor envolvido num processo de elaboração orçamentos de capital, os gestores buscam adquirir informações privilegiadas incentivando a assimetria e aumentando o risco da operação, pois em último caso, o capital investido é dos acionistas.

Este fato ocorre com menor incidência em projetos orçamentários de rotina. Por sua vez, o principal aciona instrumentos de controle em níveis maiores que em projetos de rotina, como auditoria, aumentando assim o custo do capital investido buscando blindar os investimentos contra a ação de agentes desta natureza. A idéia que leva a essa estratégia é que se o projeto der certo, os administradores levam a maior parte dos ganhos, mas se não vingarem, os credores assumem a maior parte dos custos.

É possível verificar que as organizações contemporâneas são bem diferentes daquelas idealizadas pela Teoria Clássica da Firma. Os micro-economistas consideram que a firma, sob uma análise tradicional dessa teoria, possui apenas um proprietário, sendo esse o único administrador e, ao mesmo tempo, o principal provedor de fundos. Não existe, nessa abordagem, segregação entre administração e controle da firma, e é possível que esse tipo de empresa não sofra dos mesmos problemas que as grandes organizações atuais. Lopes e Martins (2007) comentam que na firma clássica dos primeiros estudos em economia, não existiam problemas de informação. Todos os agentes envolvidos com a empresa tinham acesso ao mesmo conteúdo informativo sem distinção. Nessa visão idealizada da firma, a obtenção de informação ocorre sem custos adicionais.

As empresas contemporâneas caracterizadas pela separação entre administração e propriedade, segundo Iudícibus e Lopes (2004), possuem conflitos de agência e assimetria informacional. Os conflitos de agência são aqueles que surgem devido à existência de interesses divergentes entre principal e agente na relação de agência. Ressalta-se que dentro dessa visão, o acionista deve-se cercar do maior número possível de instrumentos para evitar

que seja expropriado pelo administrador. Expropriação essa que se pode dar pelo roubo dos ativos da firma ou por formas mais rebuscadas, tais como a situação em que o executivo tem a oportunidade de realizar investimentos cuja rentabilidade seja duvidosa, com o intuito de aumentar o seu poder, e, conseqüentemente, não distribuir dividendos aos acionistas, o que seria recomendado na falta de investimentos atraentes. Esse tipo de problema ocorre devido à possível existência de interesses conflitantes entre principal e agente, pode aumentar a necessidade de alinhamento das intenções dos executivos em relação aos interesses dos acionistas.

A hipótese de que as informações contábeis desempenham um papel de monitoramento do relacionamento entre principal e agente, estando ligadas ao próprio conceito de administração empresarial, remonta ao final do século XIX e início do século XX. Tal hipótese tem sido usada por relevantes autores para explicar a existência da Contabilidade, colocando a idéia de que a realidade empresarial opera com inúmeras diferenças informacionais entre gestores e proprietários, sendo assim tais inequações podem ser consideradas como importantes e pertencentes ao cerne do surgimento da própria Contabilidade. (WATTS; ZIMMERMAN, 1986).

As origens da Contabilidade e certamente dos registros escritos são provavelmente fundamentados na necessidade de um executivo “contábil” fazer uma declaração do dinheiro e outros ativos recebidos em seu cargo, em nome de seu empregador ou desembolsados em seu nome. Havia uma necessidade de verificar a honestidade e a confiabilidade dos subordinados.

Nesse sentido, nas empresas contemporâneas, com seus vários níveis hierárquicos e milhares de empregados, a assimetria informacional pode ser observada. É possível que os acionistas estejam em desvantagem no tocante à informação em relação aos altos executivos da empresa que, por sua vez, não possuem o mesmo nível informacional dos seus subordinados hierárquicos. Assim sendo, é possível que a assimetria exista não somente entre os acionistas e os executivos, mas também entre os próprios funcionários da empresa. (WATTS; ZIMMERMAN, 1986).

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. Este 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.

Dias Filho e Machado (2004), Lopes e Martins (2007), com relação ao problema de diferenças informacionais, complementam que o prêmio Nobel de economia de 2001, George Akerlof em seu trabalho denominado: “*The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism.*”, demonstrou como a assimetria informacional pode comprometer o volume de negócios realizados no mercado. Nesse trabalho, Akerlof (1970) coloca a importância da caracterização das duas situações no contexto de assimetria de informações. A primeira é a informação imperfeita, que está ligada à circunstância na qual as regras do jogo são claras e todos as conhecem. No entanto, uma parte não sabe quais serão as intenções e ações da outra parte. A segunda é a informação incompleta, que se refere à situação na qual nem mesmo as regras do jogo estão totalmente claras para as partes envolvidas. Pode-se observar que a diferença entre elas é pequena, porém, ambas as situações servem para caracterizar os problemas que a imposição dos contratos pode enfrentar na prática.

Akerlof (1970) complementa ainda que problemas relacionados com a informação podem afetar o cumprimento dos contratos, levando, conseqüentemente, ao colapso total das atividades da empresa. A assimetria de informação é inerente à própria condição de segregação entre administração e propriedade das firmas. Nesse contexto, a informação detida pelo acionista pode, em muitos casos, ser distinta daquela possuída pelo administrador, pelo nível de envolvimento e proximidade que cada parte se encontra em relação à operação da empresa. Diversos autores, entre eles Ball e Brown (1968) e Beaver (1968), consideram que, no mercado de capitais, a contabilidade desempenha um papel fundamental. Provavelmente, é no mercado acionário que o conflito de agência é potencializado, principalmente pela grande possibilidade de existência do problema da assimetria informacional.

O problema de informação surge da existência de diferenças informacionais e incentivos conflitantes entre investidores e administradores. Akerlof (1970, apud HEALY; PALEPU, 2001) coloca que esse fato pode levar a um colapso no funcionamento do mercado de capitais. No entanto, podem existir soluções viáveis para esse problema. Contratos ideais entre acionistas e administradores podem prover incentivos para uma completa evidenciação de informações, deste modo atenuando os impactos da assimetria informacional no

funcionamento do mercado de capitais. Na própria administração, há a possibilidade da existência da assimetria informacional, dependendo do nível hierárquico em que se encontra o colaborador da entidade.

Healy e Palepu (2001) argumentam que a demanda por relatórios e evidência financeira surge do problema de assimetria de informações e conflitos de agência entre administradores e investidores externos. O esforço da administração em fornecer informações de maneira voluntária, pode ser importante no sentido de redução dessa assimetria informacional. No entanto, pode-se questionar a credibilidade dessas informações. Os autores complementam que a regulamentação contábil, os órgãos normativos, auditores internos e externos e outros intermediários de mercado se encarregam de atestar a credibilidade das informações prestadas pela administração.

Contudo, ainda é possível haver algum conteúdo informativo que não é normalmente divulgado pela administração. Tais informações podem estar relacionadas a fatores estratégicos do negócio da firma e que não devem ser conhecidos pela concorrência, portanto, não publicados. Essa falta de publicação é importante para a própria continuidade da empresa. Portanto, pode-se obter um entendimento de que a assimetria de informações é algo que pode existir, até certo limite estratégico, para contribuir com a própria manutenção das atividades da empresa em longo prazo.

Como pode ser observado em McNichols (1988), os administradores possuem informações distintas das possuídas pelos acionistas sobre o desempenho da firma. Em seu estudo, complementa que existem pelo menos duas grandes áreas de diferenças entre o conteúdo informativo possuído pelos gestores e investidores, sobre o resultado da empresa. A primeira delas é relativa à proporção que os administradores possuem informações, que os acionistas não têm, sobre ganhos futuros da firma. A segunda diferença refere-se à amplitude que os acionistas possuem informações sobre ganhos futuros da empresa, além daquelas possuídas pelos administradores. Ao acessarem outras fontes de informação, que não apenas as emanadas pela administração, os acionistas têm uma base melhor para poderem avaliar a credibilidade das informações prestadas pelos gestores.

No caso do orçamento, os administradores podem levar vantagem neste processo visto que detém uma influência a ponto de determinar a maior ou menor incidência de assimetria

dependendo do uso do orçamento, para alocação de recursos ou para avaliação de desempenho. (FISCHER; FREDERICKSON; PEFFER, 2002).

Neste contexto, Tan (2003) realizou um estudo em que aspectos individualistas (favorece a assimetria) e coletivistas (não favorece a assimetria) foram comparados. Investigou, ainda, como a dimensão individualismo *versus* coletivismo da cultura nacional 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 a predisposição do individualismo em impactar negativamente no clima organizacional num quadro de sucessivas notícias negativas, como uma crise organizacional por exemplo. Enquanto isso, o coletivismo pareceu minimizar incidência da assimetria de informação sobre o mesmo conjunto de situações negativas em que a organização estaria exposta.

Em linhas gerais (sobretudo em situações de crise, como abordado na pesquisa de Tan (2003)), os administradores possuem conteúdo informativo superior aos *stakeholders*, e a forma que estes farão uso destas informações pode gerar prejuízos para os investidores. Como dito, a forma que os contratos entre as partes foram constituídos pode influenciar neste contexto e à medida que existe uma diferença relativa de tempo até que a informação seja amplamente divulgada. Os administradores podem utilizar os recursos da empresa em benefício próprio, causando perdas para os acionistas durante longos períodos.

Os administradores têm mais facilidade devida, principalmente, à complexidade das atividades de muitas empresas, principalmente as listadas em mercados de capitais. Os investidores recebem informações, que servirão de base para suas análises, processadas pelos administradores. É possível que essas informações possuam uma forte carga de viés.

O assunto ora discutido passa pela consideração de quais os incentivos econômicos devem ser adotados para que os administradores tenham determinado comportamento, principalmente numa situação de crise como a relatada na pesquisa de Tan (2003). Possivelmente, um adequado sistema de governança alinhe os incentivos dos administradores com os interesses dos acionistas. (AJINKYA; GIFT, 1984; ALFORD *et al.*, 1993). A contabilidade possui um papel importante na definição e mensuração dos incentivos e compensações aos agentes e, conseqüentemente, no processo de busca do alinhamento de interesses entre principal e agente.

A contabilidade cumpre seu objetivo ao fornecer informações econômicas relevantes aos diversos usuários, de forma que estes possam tomar decisões racionais. (IUDÍCIBUS, 2006). Por meio dos instrumentos inerentes à contabilidade, ocorre a prestação de contas da empresa junto aos *stakeholders*, que por sua vez avaliam a empresa e definem relações comerciais para a empresa. Em outras palavras o mercado baseia-se também nas informações contábeis para mensurar as organizações. Sabe-se que quanto melhor avaliada no mercado maiores são as chances da empresa perpetuar-se, garantir pagamento de dividendos, honrar suas obrigações, garantir crédito, entre outras vantagens desejadas pelos investidores.

Os administradores sabem da importância das informações contábeis no mercado e para os *stakeholders*, por isso o trabalho de Klann (2009) avaliou a influência do risco moral e da *accountability* (prestação responsável de contas) nas tomadas de decisões, ou seja, verificou como os administradores levam em consideração o possível reflexo da sua imagem no mercado e da própria empresa diante das decisões tomadas no presente.

Os resultados apontam que os fatores risco moral e *accountability* podem influenciar a decisão dos gestores sobre gerenciamento de projetos, mas não de maneira significativa. De maneira geral, os respondentes poderiam atrasar a entrega do projeto, por exemplo, mas com graus de certeza ligeiramente diferentes, dependendo dos cenários de risco moral e *accountability*. O cenário em questão demonstra um significativo influenciador neste caso, pois a empresa pode sofrer influências exógenas que interfiram neste processo, como por exemplo, participar de um mercado altamente regulado, fato que mostraria resultados diferenciados. Revelou-se na pesquisa que a influência dos fatores risco moral e *accountability* na tomada de decisão foi inferior ao observado na literatura, porém deve-se levar em consideração o mercado em que a empresa atua.

O uso do orçamento faz parte deste processo inclusive visto sob a perspectiva de instrumento de controle dos agentes, tanto na fase de elaboração de proposta orçamentária quanto na execução. Portanto, o conhecimento superior dos administradores sobre as operações da empresa caso não seja amplamente divulgado aos *stakeholders*, existindo assim assimetria de informação, pode ser refletido no processo orçamentário, pode ser usado pelos administradores para gerar benefício próprio condizente com interesses pessoais.

2.2.2 Assimetria informacional *versus* orçamento

Orçamentos normalmente são definidos por meio de um processo de negociação entre superior e subordinado, que se repete em períodos sucessivos, em linhas gerais a cada exercício. Segundo Warren e outros (2008), no processo orçamentário, são estabelecidas metas empresariais, individuais e de equipes. Problemas de comportamento humano podem surgir, se a meta (A) for inatingível, (B) for muito fácil de atingir ou (C) gerar conflitos entre a empresa e os objetivos dos funcionários, desta forma pode-se observar como o problema de assimetria informacional fica imerso dentro do processo orçamentário e outorga uma guia ao entendimento do fenômeno da assimetria informacional.

O trabalho de Fischer, Frederickson e Peffer (2002), sobre a assimetria informacional na elaboração de propostas de orçamentos empresariais, descreve que os planos tradicionais de compensação de orçamentos que prevêem incentivos econômicos para os gerentes e subordinados, os incentivam a darem declarações falsas (ou não dizerem tudo) sobre sua produtividade e criarem uma flexibilização orçamentária. Esta flexibilização cria uma distorção de valores no orçamento e pode reduzir os lucros das empresas devido a erros de planejamento e devido aos custos gerados, como também uma compensação maior ou lucro eventual para os gerentes.

Para medir a flexibilização do orçamento Fischer, Frederickson e Peffer (2002) utilizaram o método de compensação chamado “*truth indulcing*” (habilidade para forçar psiquicamente alguém para falar a verdade através de pergunta repetida várias vezes). Os documentos da pesquisa demonstraram que a aplicação do método de compensação “*truth indulcing*” realmente reduz o repasse de informações inadequadas dos subordinados referente à sua produtividade e conseqüentemente reduzem a flexibilização do orçamento. Todavia, as Empresas raramente utilizam o método “*truth indulcing*” na prática. (WALLER, 1994; ATKINSON *et al.* 1997). Aparentemente, ou os benefícios de utilizar os planos tradicionais de compensação de orçamentos excedem em valor aos custos da variação orçamentária, ou os outros mecanismos no processo orçamentário neutralizam os efeitos negativos dos planos tradicionais, com a tendência dos subordinados de criarem flexibilização em seus orçamentos.

Fischer, Frederickson e Peffer (2002) desenvolveram uma pesquisa experimental com dois grupos de estudantes, os autores utilizaram dois mecanismos: a) utilização do orçamento para alocação de recursos escassos; b) quando as empresas utilizam o orçamento para o desempenho de avaliação. Ambos os mecanismos surgem naturalmente nos levantamentos de orçamentos com múltiplos colaboradores, e ambos os mecanismos introduzem ou enfatizam a competição entre os colaboradores. Os pesquisadores apresentaram uma posição de que tal competição não só reduziu os ganhos que os colaboradores tiveram com o resultado da flexibilização do orçamento, mas também aumentou os esforços deles (dos colaboradores) e o desempenho de suas tarefas, em contraste com os métodos de compensação “*truth indulcing*” (CHOW *et al.*, 1988).

Fischer, Frederickson e Peffer (2002) afirmam que quando a empresa utiliza o orçamento para alocação de recursos escassos, os colaboradores tem incentivos para exagerarem em suas produtividades para adquirirem uma maior parte dos recursos pré-determinados. Afirmam, também, que tais motivações irão contrabalançar os incentivos dos subordinados para aumentarem as suas produtividades nos planos de avaliação de desempenho. Adicionalmente, afirmaram que o desempenho do subordinado (inflexível) aumentará quando os superiores utilizarem o orçamento para alocação de recursos. Isto é verdadeiro para a amostra pesquisada porque os superiores podem alocar mais recursos para os subordinados mais produtivos, e porque os subordinados empregarão mais esforços para aumentarem cada vez mais os seus níveis de orçamento e sinalizaram uma maior produtividade com esforço para atrair mais alocações de recursos no futuro.

As conclusões de Fischer, Frederickson e Peffer (2002), foram diferenciadas para cada grupo e apresentadas em três tabelas. Em todas as tabelas foram verificadas assimetria informacional de grau alto, baixo e médio, dependendo dos estímulos e regras oferecidas/exigidas. Os resultados da pesquisa também indicam algumas situações importantes para os gestores de empresas, tais como:

- a) As relativas ao comportamento dos colaboradores;
- b) As motivações que os gerentes têm para apresentarem informações de forma inadequadas e criarem as variações orçamentárias;
- c) As motivações para aumentarem os seus esforços e o desempenho de suas tarefas logo que os orçamentos são estabelecidos para avaliação de desempenho;

- d) O nível das assimetrias informacionais afetam os resultados das empresas somente quando os superiores não utilizam alocação de recursos;
- e) Há uma interdependência entre o planejamento e o orçamento e a assimetria informacional pode ser menor ou maior, dependendo das práticas de contabilidade gerencial utilizada pela empresa;
- f) As empresas continuam utilizando os métodos de orçamentos tradicionais com o propósito de controle, mais com o critério e compensação por metas alcançadas e quase nunca pelo critério “*Truth Inducing*”;
- g) A pesquisa revela que as empresas deveriam utilizar outras ferramentas de contabilidade gerencial simultaneamente com o orçamento;
- h) Quando há redução da assimetria informacional a nível vertical entre os subordinados e os superiores, também há redução no nível horizontal entre os subordinados.

As descobertas de Fischer, Frederickson e Peffer (2002) contribuem para a melhoria do entendimento da manifestação e impacto da assimetria de informações decorrente de conflito de interesses eminentes na elaboração do orçamento empresarial.

A existência da assimetria de informação no processo de elaboração do orçamento pode variar em função da estrutura da empresa, do tipo de orçamento, da forma em que os superiores negociam com os subordinados. Desta forma, vale-se observar que a existência da assimetria pode conduzir a uma fragmentação das relações organizacionais, pois envolvem a diminuição de confiança e conseqüente aumento de custos de monitoração.

Num outro momento, Fisher, Frederickson e Peffer (2002) estudaram a negociação realizada na elaboração de orçamentos em períodos sucessivos, pelos mesmos superiores e subordinados. Foi investigada a relação destas negociações de modo a verificar se existe interdependência temporal nestes processos orçamentários ano após ano. Além disso, os autores constataram que a principal expectativa de negociações sobre o orçamento futuro é que haja um nível superior de cooperação de modo que ambos atendam as respectivas expectativas. Esta tendência é mantida para o futuro de modo que continuem a chegar a um acordo quanto aos orçamentos.

Além disso, as posições dos superiores da negociação inicial, ao longo do períodos e dos níveis de orçamento foram consistentes com os desempenhos superiores dos subordinados. Desta forma, pôde-se verificar que houve aumento da confiança dos superiores quanto a capacidade de desempenho dos subordinados, à medida que os mesmos concordavam com as

metas estabelecidas no orçamento e as cumpriam, ano após ano, constatando assim a existência da interdependência temporal nas condições da pesquisa.

Com isso, pode-se observar 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. De modo contrário, conforme afirma Warren e outros (2008), a percepção dos subordinados diante de uma imposição do superior neste processo pode levar a ocorrência de ações que venham a prejudicar as relações por meio da constatação de assimetria informacional no orçamento

Dutta (2009) examinou a melhor escolha de taxas de atratividade em um orçamento de capital cenário em que um gerente recebe a informação superior sobre a rentabilidade de um projeto de investimento, ou seja, quando há assimetria de informação. Deste modo, foi observado que essa taxa pode exercer atividades de desenvolvimento inicial no projeto para melhorar ainda mais a qualidade da oportunidade de investimento, maximizando o retorno sobre o investimento. Os resultados da pesquisa indicam que para motivar o esforço de desenvolvimento do projeto, assegurando o fluxo de informações verdadeiras, a taxa mínima ideal é sempre menor do que o que seria se o esforço do gerente de desenvolvimento do projeto foi diretamente observável.

Assim, verifica-se que existem diversos fatores que podem levar a este gerente motivar-se a agir de forma a maximizar os retornos para a organização. A teoria do agenciamento traz contribuições para o entendimento deste fenômeno. A teoria do agenciamento busca explicar as relações contratuais entre os membros de uma organização, considerando que esses são motivados exclusivamente pelos seus interesses. Assim, o conflito de interesses entre proprietários/gestores, credores/gestores, gestores/empregados, gerentes/fornecedores, gerentes/auditores etc. implica em uma série de problemas nas empresas, que podem ser amenizados ou explicados pela teoria do agenciamento.

Rankin (2008) pesquisou sobre as variações de honestidade dos envolvidos no processo de elaboração do orçamento sob a perspectiva da existência de assimetria informacional. Inicialmente foi analisado o efeito incremental da honestidade, em caso dos pedidos de orçamento sejam feitos sob forma de imposição dos superiores. Em seguida, manipulou-se os testes de modo a oferecer autoridade ao subordinado sobre definições o orçamento. Os

resultados indicam que menor folga orçamentária é encontrada na medida em que há imposição do superior sobre o subordinado, mas quando este último detém autoridade suficiente para definir o orçamento final, confirma, desta forma, a existência de maior nível de honestidade no processo de elaboração do orçamento para alocação de recursos.

Os dados da pesquisa conduzem a considerações que fornecem alguns elementos provando a relação dos subordinados (no caso da elaboração do orçamento) com a autoridade superior, ou seja, na negociação para definir o orçamento ambos atuam em seu próprio interesse, reforçando a visão do autor que o orçamento é essencialmente desprovido de considerações éticas. Ademais, pode-se perceber um impacto da assimetria na elaboração do orçamento diante de uma situação em que o conflito de interesses é latente.

A assimetria de informações também pode manifestar-se na complexa relação entre superiores e subordinados, e pode ser assim classificada devido a diversas variáveis que podem influenciar nesta relação. No caso da elaboração do orçamento, tais relações podem refletir-se na existência de assimetria informacional em níveis diversos, respaldados em princípios de favorecimento próprio e ausência de ética. O comportamento não só dos executivos, mas também dos gerentes e supervisores, poderão estar impregnados de fatores psicológicos que afetam a implantação, o desempenho e o controle do orçamento empresarial. Importa enfim, aprofundar os diversos caminhos propostos nas teorias expostas e contribuir para a minimização da complexidade destas relações e a eliminação dos problemas estudados até o momento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Serão apresentados neste capítulo os procedimentos metodológicos utilizados para buscar atingir os objetivos com validade científica. Inicialmente mostra-se o delineamento metodológico, dados sobre as empresas participantes da amostra e informações sobre o instrumento de coleta. Em seguida, encerra-se este capítulo com a descrição dos procedimentos técnicos estatísticos utilizados para suporte na interpretação das informações estudadas.

3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema este estudo se caracteriza como uma pesquisa quantitativa onde se considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las estatisticamente.

Para a consecução dos objetivos este estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva, que visa descrever as características de determinada população relacionadas ao fenômeno da assimetria informacional, no processo de planejamento e execução orçamentária. Segundo Gil (1996, p. 45), a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”. De acordo com o autor, dentre as pesquisas descritivas “salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo”. Já para Matias (2007), os estudos descritivos buscam examinar algum fenômeno para descrevê-lo de forma integral.

Uma das características mais significativas da pesquisa descritiva está na utilização de técnicas padronizadas para coleta de dados. (GIL, 1996). O método mais apropriado para a coleta de dados foi o quantitativo. As pesquisas quantitativas podem ser definidas como as que permitem recolher, num conjunto de elementos, informações comparáveis entre um elemento e outro.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos este estudo se caracteriza como uma pesquisa tanto bibliográfica, isto é, elaborada a partir de material já publicado, constituído

principalmente de livros, artigos de periódicos, como uma pesquisa de levantamento, isto é, envolvendo a interrogação direta das pessoas cujo comportamento em relação à assimetria informacional se deseja conhecer. Na opinião de Gil (1996) esse tipo de pesquisa é mais adequada para estudos descritivos que para estudos explicativos e caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Mediante análises quantitativas, o pesquisador consegue obter conclusões correspondentes aos dados coletados.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

A amostra foi gerada com base na listagem de empresas cadastrada no Comitê de Fomento Industrial de Camaçari (COFIC). Esse comitê é uma associação privada que congrega 64 empresas do Pólo Industrial de Camaçari – BA, com respectivas áreas de influência nas cidades de Camaçari, Dias D'Ávila e Candeias, todas estas cidades pertencem à Região Metropolitana de Salvador. O COFIC foi escolhido por reunir condições de apresentar os dados cadastrais das organizações associadas para a pesquisa de forma rápida e confiável. Adicionalmente pela representatividade econômica das empresas que são associadas a este órgão. Optou-se em trabalhar com toda a população. Assim, foi enviado o questionário para os executivos da área financeiros das empresas por meio de correio eletrônico. Obteve-se de retorno 30 questionários respondidos. As empresas que responderam o questionário estão caracterizadas no quadro abaixo.

4.1 - Forma de constituição da sua empresa				
S/A de Capital Aberto	S/A de Capital Fechado	Sociedade Limitada	Total	
10	10	10		30
4.2 - Ramo de Atuação da Empresa				
Indústria	Comércio	Serviços	Total	
27	2	1		30
4.3 - Qual o número de funcionários da empresa?				
Faixa	Quantidade			
Até 250	7			
De 251 até 500	8			
De 501 até 1000	9			
Acima de 1000	6			
Total	30			

Quadro 2 - Tabulação de frequências para descrever o perfil das empresas pesquisadas

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário. Richardson (1999) afirma que o questionário talvez seja o mais comum dos instrumentos de coletas de dados que pode ser utilizado para a obtenção das informações necessárias ao desenvolvimento da pesquisa. Na opinião de Markoni e Lakatos (1990) o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito. Esse instrumento de coleta três objetivos: i) traduzir a informação desejada em um conjunto de questões que o respondente tenha condições de responder; ii) deve motivar e incentivar o respondente, envolvendo-o com o assunto; iii) deve buscar minimizar o erro na resposta.

O questionário foi construído com base na ferramenta *Google Docs*. Essa ferramenta de livre acesso permitiu que fosse criado um formulário eletrônico com as perguntas no formato da escala Likert, utilizada neste processo de coleta de dados. Após a construção do formulário e salvamento dos dados por meio do próprio site, foi possível o envio das informações para os participantes da pesquisa por meio eletrônico. O formulário eletrônico foi respondido de forma eletrônica e os dados foram tabulados de acordo com a ordem das perguntas pelo próprio sistema. A partir dos dados coletados, procedeu-se o tratamento estatístico como já descrito nesta pesquisa.

O questionário, Apêndice A, foi dividido em três blocos de perguntas para atender aos objetivos específicos e desta forma contribuir para atingir o objetivo geral da pesquisa. As perguntas foram elaboradas de acordo com a escala Likert, que proporciona um potencial de cobertura de informações em escala crescente (no caso desta pesquisa), sendo que também pode ser utilizado em escala decrescente, variações permitidas à medida da adequação do uso para coleta de dados. As questões foram elaboradas de forma afirmativa buscando identificar o grau de concordância dos respondentes, podendo chegar a discordância total. O grau máximo de concordância, neste caso foi refletido pelo número 7, e o grau máximo de discordância foi representado pelo número 1. O uso da escala Likert proporcionou aos respondentes a possibilidade de aferir variações de opinião, proporcionando maior grau de liberdade para coletar as respostas.

Dessa maneira, buscou-se alinhar as questões de cada bloco do questionário aos objetivos específicos. Assim, o primeiro objetivo específico teve como propósito analisar possível existência de assimetrias informacionais na condução de práticas orçamentárias. Nesse sentido, o conjunto de perguntas do bloco 01 trata da assimetria da informação na elaboração do orçamento. Processo em que pode proporcionar diferenças de comportamento dos agentes organizacionais a depender de como o orçamento é utilizado pela empresa, ou como instrumento de alocação de recurso ou como avaliação de desempenho. Portanto, faz-se necessário identificar como ocorre esta assimetria e as principais situações que configuram a existência da mesma.

As questões que buscaram atingir esse objetivo foram as seguintes:

Quando não há dados históricos confiáveis estima-se os valores de forma arbitrária para constar no orçamento;

Quando o orçamento é concluído fica a sensação de que as metas não serão atingidas;

Quando o orçamento é usado para alocação de recursos qualquer pessoa envolvida, em sua elaboração deixa de fornecer informações privilegiadas;

As informações fornecidas pelos colaboradores são super estimadas quando o orçamento é utilizado como instrumento de alocação de recursos;

Na maioria das vezes os colaboradores fornecem informações erradas sobre os dados do orçamento, quando o mesmo é utilizado como instrumento de controle;

Os colaboradores possuem informações privilegiadas que só as fornecem quando o orçamento é utilizado como instrumento de avaliação de desempenho;

Os colaboradores fornecem informações corretas e verdadeiras independente da forma que o orçamento é utilizado. O orçamento gera desmotivação nos colaboradores, porque é utilizado como instrumento de controle.

O segundo objetivo específico buscou identificar a utilização do orçamento como instrumento de alocação de recursos. Dessa forma, o conjunto de perguntas do bloco 02 versa sobre a utilização do orçamento na alocação dos recursos. Obedecendo ao padrão geral desta pesquisa, em escala Likert, nas perguntas procurou conhecer como ocorre a prática orçamentária a respeito da alocação de recursos, ou seja, quando a empresa utiliza o orçamento apenas para alocação de recursos disponíveis para o exercício seguinte.

Neste contexto, Covaleski e outros (2003) indica que o orçamento tem um efeito nos resultados gerados por este instrumento, e isto, pode causar problemas no grupo gestor, ou seja, nas variações dos aspectos psicológicos dos envolvidos com o processo diante das diversas situações rotineiras. Inclusive reforça-se o possível uso do orçamento como mecanismo de alocação de recursos dos acionistas na organização e controle do uso dos recursos distribuídos pelo mesmo. Do mesmo modo, Fischer e outros (2002) afirmam que quando a empresa utiliza o orçamento para alocação de recursos, os colaboradores tem incentivos para exagerarem em suas produtividades para adquirirem uma maior parte dos recursos pré-determinados. As questões elaboradas para atingir esse objetivo foram:

- a) Na elaboração do orçamento calcula-se os recursos necessários para realizar as atividades organizacionais;
- b) O orçamento é utilizado como referência para alocação e recursos.
- c) O orçamento é utilizado para alocar recursos aos diversos setores ou departamentos.

Por fim o terceiro bloco de pergunta teve como objetivo verificar a utilização do orçamento como instrumento de avaliação de desempenho. Essa abordagem é utilizada pelas empresas quando o orçamento torna-se instrumento de controle e aferição dos resultados da gestão de determinado subseguimento até uma organização por completo.

Nessa perspectiva, as evidências empíricas demonstram que há uma diferenciação do comportamento dos agentes quando a alta administração usa o orçamento desta maneira, alterando as práticas orçamentárias inerentes ao processo. Neste sentido na elaboração de propostas de orçamentos empresariais os planos tradicionais de compensação de orçamentos que prevêem incentivos econômicos para os gerentes e subordinados, os motivam a darem declarações falsas (ou ser omissos em certas práticas), sobre sua produtividade e criarem uma flexibilização orçamentária. (FISHER; FREDERICKSON; PEFFER, 2002). Essa flexibilização cria uma distorção de valores no orçamento e pode reduzir os lucros das empresas devido a erros de planejamento e devido aos custos gerados, como também uma compensação maior ou lucro eventual para os gerentes.

No sentido de atingir esse objetivo específicos questões foram as seguintes:

- a) Quando o orçamento é usado como instrumento de desempenho as pessoas envolvidas em sua elaboração fornecem informações privilegiadas

- b) As diferenças entre o orçado e o executado são diminuídas quando o orçamento é usado como instrumento de avaliação de desempenho;
- c) Os números constantes no orçamento empresarial representam com fidelidade a realidade econômica da organização

O quarto e último bloco de perguntas do questionário buscou coletar informações para a caracterização da empresa.

Forma de constituição da sua empresa.

- Sociedade anônima de capital aberto
- Sociedade anônima de capital fechado
- Sociedade Limitada

Ramo de Atuação da Empresa

- Indústria
- Comércio
- Serviço

Qual o número de funcionários da empresa?

(_____) funcionários

A empresa elabora o orçamento empresarial?

- Sim
- Não

Há quanto tempo a empresa elabora o orçamento?

(_____) anos

O objetivo de formar este bloco no questionário foi de coletar informações superficiais sobre o perfil das empresas que participaram da pesquisa e contribuiram para que os resultados desta pesquisa pudessem ser atingidos. Devido a isso, os dados não se aprofundam nas características de cada empresa, mas apontam direções sobre as mesmas.

3.4 MÉTODO E TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados objetiva organizá-los de maneira a permitir o fornecimento de respostas ao problema da pesquisa e cumprimentos dos objetivos. Nesse sentido, o método de análise dos dados foi o estatístico. O trabalho estatístico descritivo empregado foi com o objetivo básico de sintetizar a série de valores relativos a cada questão estabelecida no questionário da pesquisa, permitindo dessa forma que se tenha uma visão global da variação desses valores, organizando-se e descrevendo os dados de duas maneiras: por meio de tabelas e de gráficos.

A tabela é um quadro que resume um conjunto de observações, enquanto os gráficos são formas de apresentação dos dados, cujo objetivo é o de produzir uma impressão mais rápida e viva do fenômeno em estudo. Cada questão é representada numa linha da tabela, e cada coluna da tabela representará as contagens em cada categoria (frequência absoluta) e outra com os percentuais que essas contagens representam no total (frequência relativa). Esse tipo de tabela representará a distribuição de frequências das questões referentes a cada objetivo específico.

Para Gil (1996, p. 125) “após, ou juntamente com a análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos”. O processo de análise e interpretação dos dados envolveu diversos procedimentos tais como a codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados neste capítulo foram descritos em conformidade com os objetivos da pesquisa. A amostra foi gerada com base na listagem de empresas cadastrada no Comitê de Fomento Industrial de Camaçari (COFIC). Desta forma o total de empresas cadastradas no COFIC, forma a população de base desta pesquisa, ou seja, o total de 64 (sessenta e quatro) empresas, considerando as unidades produtivas localizadas em diferentes cidades, porém pertencentes a mesma organização. Do total de empresas consultadas e com questionários enviados para pesquisa, 30 empresas representaram o total de retornos dos questionários completos e aptos a participar da pesquisa, representando assim uma amostra de 46,87% da população disponível no COFIC. A Tabela 1 evidencia a tabulação dos dados referente ao primeiro objetivo específico.

Tabela 1 – Tabulação de frequências para o alcance do primeiro objetivo específico.

Pergunta		1	2	3	4	5	6	7	Σ
1. Quando não há dados históricos confiáveis estima-se os valores de forma arbitrária para constar no orçamento.	Fi	12	10	2	2	1	2	1	30
	Fi%	40	33	6,7	6,7	3,3	6,7	3,3	100
2. Quando o orçamento é concluído fica a sensação de que as metas não serão atingidas.	Fi	6	17	2	0	2	2	1	30
	Fi%	20	57	6,7	0	6,7	6,7	3,3	100
3. Quando o orçamento é usado para alocação de recursos qualquer pessoa envolvida, em sua elaboração deixa de fornecer informações privilegiadas.	Fi	9	12	4	2	2	0	1	30
	Fi%	30	40	13	6,7	6,7	0	3,3	100
4. As informações fornecidas pelos colaboradores são super estimadas quando o orçamento é utilizado como instrumento de alocação de recursos.	Fi	3	10	3	2	6	5	1	30
	Fi%	10	33	10	6,7	20	17	3,3	100
5. Na maioria das vezes os colaboradores fornecem informações erradas sobre os dados do orçamento, quando o mesmo é utilizado como instrumento de controle.	Fi	8	17	0	1	4	0	0	30
	Fi%	27	57	0	3,3	13	0	0	100
6. Os colaboradores possuem informações privilegiadas que só as fornecem quando o orçamento é utilizado como instrumento de avaliação de desempenho.	Fi	6	17	1	1	1	3	1	30
	Fi%	20	57	3,3	3,3	3,3	10	3,3	100
7. Os colaboradores fornecem informações corretas e verdadeiras independente da forma que o orçamento é utilizado.	Fi	1	0	1	2	3	13	10	30
	Fi%	3,3	0	3,3	6,7	10	43	33	100
8. O orçamento gera desmotivação nos colaboradores, porque é utilizado como instrumento de controle.	Fi	13	12	1	3	0	1	0	30
	Fi%	43	40	3,3	10	0	3,3	0	100

Fonte: Dados da pesquisa , 2009

Neste bloco de questões se analisa o efeito da assimetria informacional na elaboração do orçamento, processo no qual pode proporcionar diferenças de comportamento entre os gestores e os executores do orçamento. Observa-se no Gráfico 1 que quando não há dados históricos confiáveis mais do 90% dos respondentes considera que o orçamento é feito com base em dados confiáveis, isto pode indicar que os números utilizados neste orçamento não são arbitrários. O uso das informações privilegiadas pode acontecer de acordo com os contratos realizados entre superiores e subordinados em todas as fases de elaboração do orçamento. Isto ocorre de um lado, porque o orçamento envolve decisões sobre alocação de recursos, constitui um instrumento de impacto sobre a motivação dos gestores e de conformidade com as normas sociais vigentes e com ele, também é possível realizar a avaliação do desempenho dos gestores por meio do cumprimento do planejado em orçamento para o exercício e, por outro lado, na perspectiva da existência de assimetria informacional na organização as decisões de alocação e avaliação não seriam as mais acuradas possíveis, sem esquecer que o fluxo informacional que flui na organização não é acessível a todas as pessoas que integram os níveis decisórios da empresa.

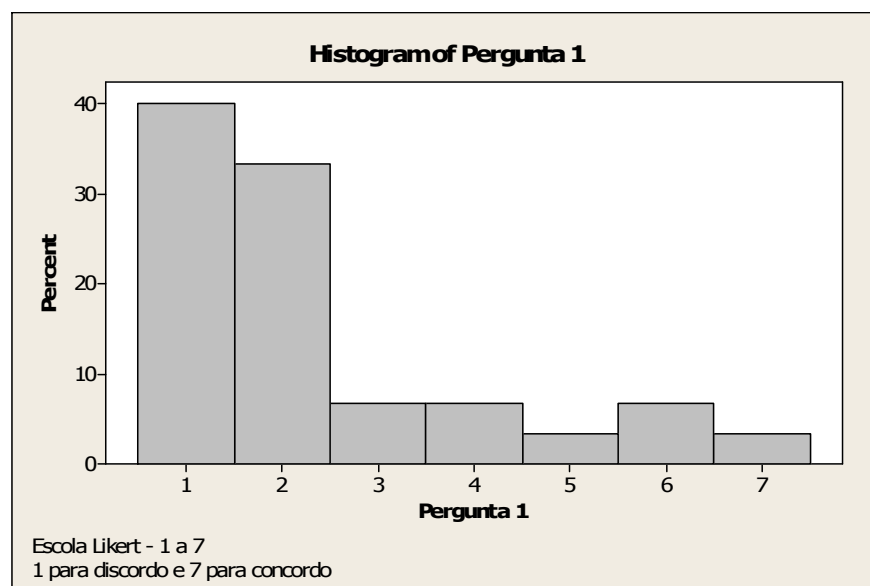


Gráfico 1 – Quando não há dados históricos confiáveis
Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Em relação à questão 2 pode se observar que mais do 70% confia que as metas orçadas serão atingidas e só 30% acham que as metas são muito altas, isto pode indicar que majoritariamente os números orçados são em função de metas possíveis e alcançáveis, podendo-se tratar de uma flexibilização das metas para elas não parecerem inatingíveis, Gráfico 2.

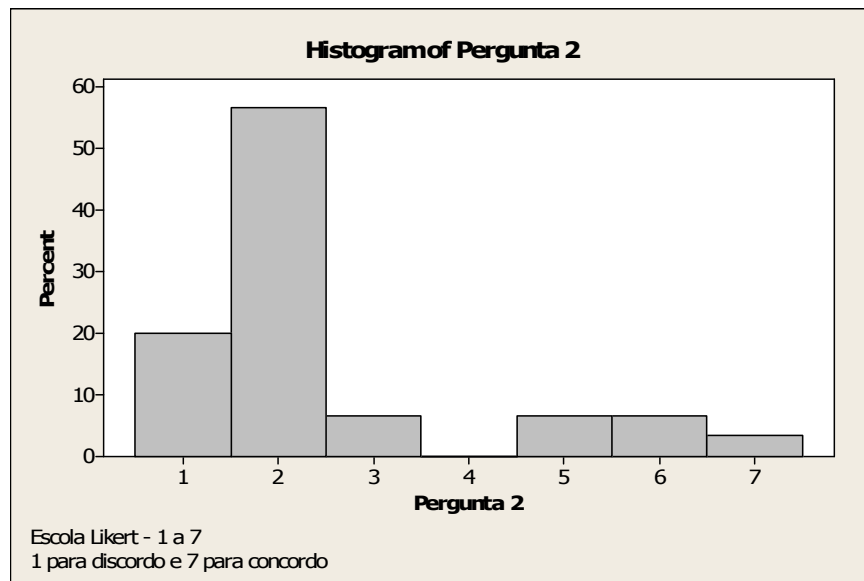


Gráfico 2 – Quando o orçamento é concluído fica a sensação de que as metas não serão atingidas.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Na pergunta 3 indagou-se: quando o orçamento é usado para alocação de recursos qualquer pessoa envolvida, em sua elaboração deixa de fornecer informações privilegiadas. As respostas indicam que mais de 80% dos respondentes discordam dessa afirmativa, indicando que é passível de percepção as informações privilegiadas são disseminadas através do processo orçamentário.

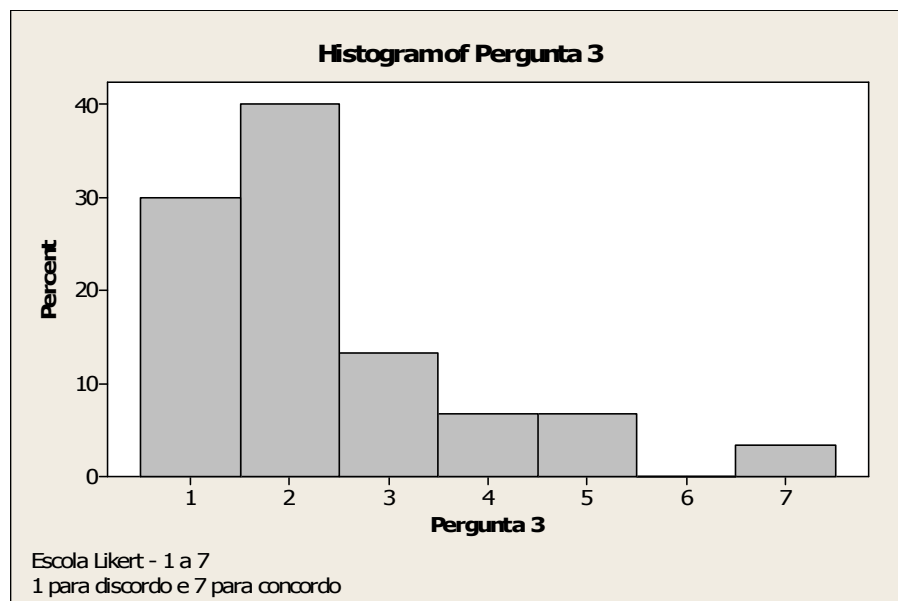


Gráfico 3 – Quando o orçamento é usado para alocação de recursos

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

No relativo à questão 4 foi perguntado se as informações fornecidas pelos colaboradores são super estimadas quando o orçamento é utilizado como instrumento de alocação de recursos. Os respondentes ficaram divididos na resposta deste quesito, indicando que quando o orçamento é utilizado como ferramenta de alocação de recursos este pode não ser a melhor ferramenta de alocação, porque pode se prestar como instrumento de barganha para cada um dos indivíduos responsáveis pela execução orçamentária.

Essa situação não está muito alinhada com os achados de Fisher, Frederickson e Peffer (2002) que encontraram em suas pesquisas que quando a empresa utiliza o orçamento para alocação de recursos escassos, os colaboradores tem incentivos para exagerarem em suas produtividades para adquirir uma maior parte dos recursos pré-determinados. Por outro em função dos ensinamentos da teoria da agência pode ser percebido que o processo orçamentário pode ser uma ferramenta de poder entre o principal e o agente, isto é pela divergência equitativa nas respostas dos respondentes (Gráfico 4).

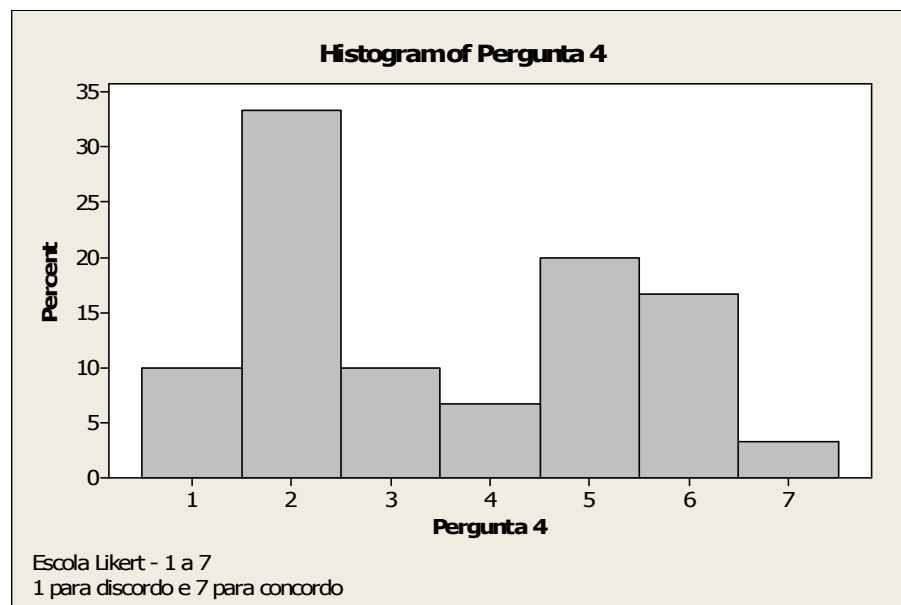


Gráfico 4 – As informações fornecidas pelos colaboradores são super estimadas quando o orçamento é utilizado como instrumento de alocação de recursos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Quando perguntados sobre se na maioria das vezes os colaboradores fornecem informações erradas sobre os dados do orçamento, quando o mesmo é utilizado como instrumento de controle, os respondentes majoritariamente discordam desta afirmativa o que indica que quando a informação vem do lado da execução do orçamento não há diferenças em quanto à informação fornecida por eles, é perceptível que existe uma diferença no fluxo de informação

quando vem do lado do gestor como visto na questão anterior e majoritariamente se posiciona em contrário quando esta vem do lado executor (Gráfico 5).

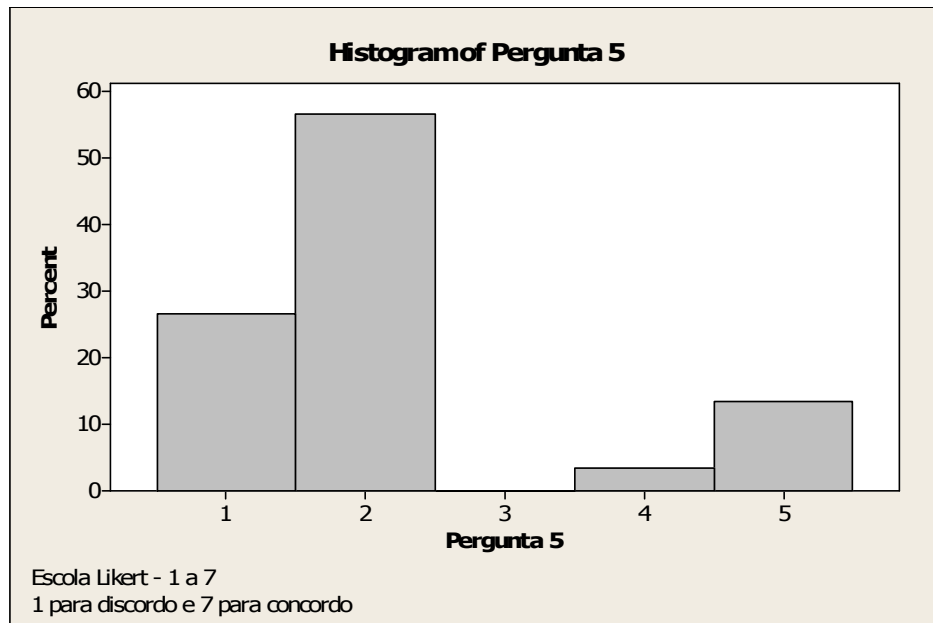


Gráfico 5 – Na maioria das vezes os colaboradores fornecem informações erradas sobre os dados do orçamento, quando o mesmo é utilizado como instrumento de controle.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

No relativo ao quesito número 6, quando questionados se os colaboradores possuem informações privilegiadas que só as fornecem quando o orçamento é utilizado como instrumento de avaliação de desempenho, os respondentes num 80% discordam que as informações privilegiadas sejam evidenciadas somente no momento da avaliação de desempenho, se posicionando estes de uma forma contrária ao que diz a teoria na qual se estipula que a informação privilegiada possa ser usada nos momentos críticos do processo orçamentário. (COVALESKI et al., 2003).

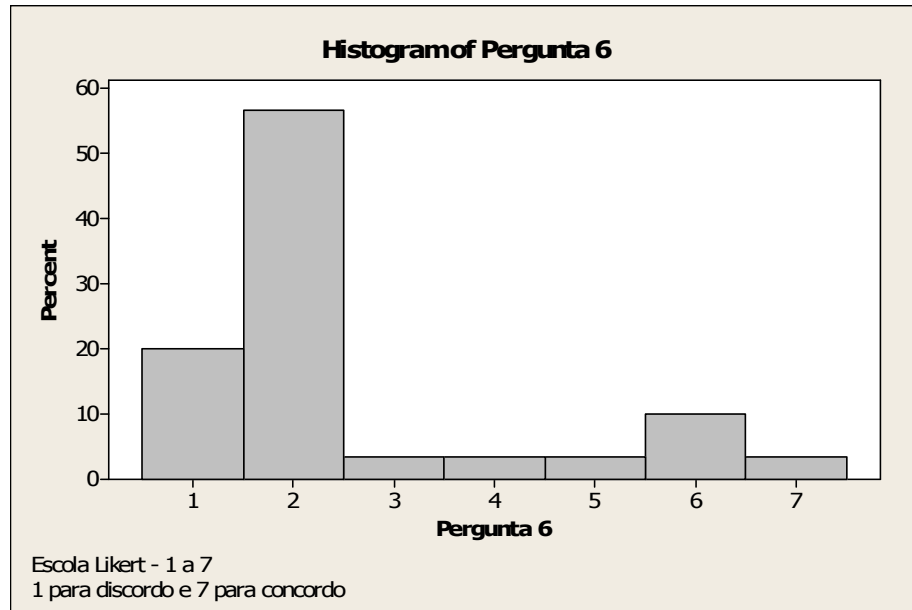


Gráfico 6 – Os colaboradores possuem informações privilegiadas que só as fornecem quando o orçamento é utilizado como instrumento de avaliação de desempenho.
Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Quando os respondentes foram indagados na questão se os colaboradores fornecem informações corretas e verdadeiras independente da forma que o orçamento é utilizado, a resposta foi quase que unânime que sim, indicando que os executores não percebem a existência da assimetria informacional que ocorre dentro da organização como dito por Fisher, Frederickson e Peffer (2002) e Covaleski e outros (2003) onde as assimetrias foram diferenciadas para cada grupo envolvidos com o processo orçamentário dependendo dos estímulos e regras oferecidas ou exigidas (Gráfico 7). Por outro lado, na presença de um conflito de agência como o dado entre gestor e executor do processo orçamentário não existem problemas em função dos dados que são evidenciados nos orçamentos empresariais. (JENSEN; MECKLING, 1976).

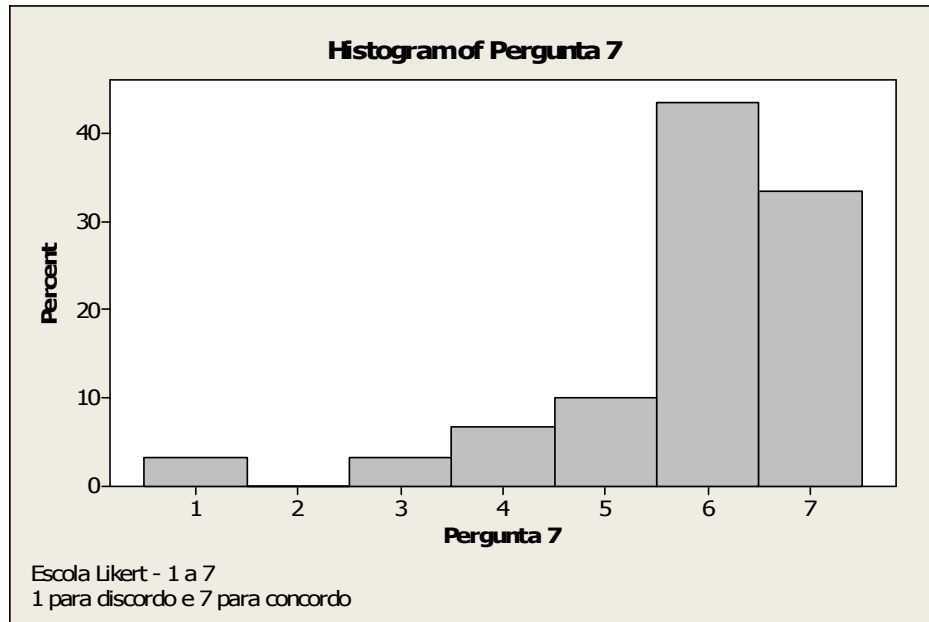


Gráfico 7 - Os colaboradores fornecem informações corretas e verdadeiras independente da forma que o orçamento é utilizado.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Na questão 8, a pergunta foi acerca de se o orçamento gera desmotivação nos colaboradores, porque é utilizado como instrumento de controle. A resposta é bem clara que os respondentes discordam que o orçamento gere desmotivação como instrumento de controle, isto é contraditório em função do trabalho de Covalski e outros (2003), o qual explicita que o orçamento pode ser um instrumento de poder, desta forma pode ser usado para pressionar os empregados ao cumprimento de metas muito exigentes (Gráfico 8).

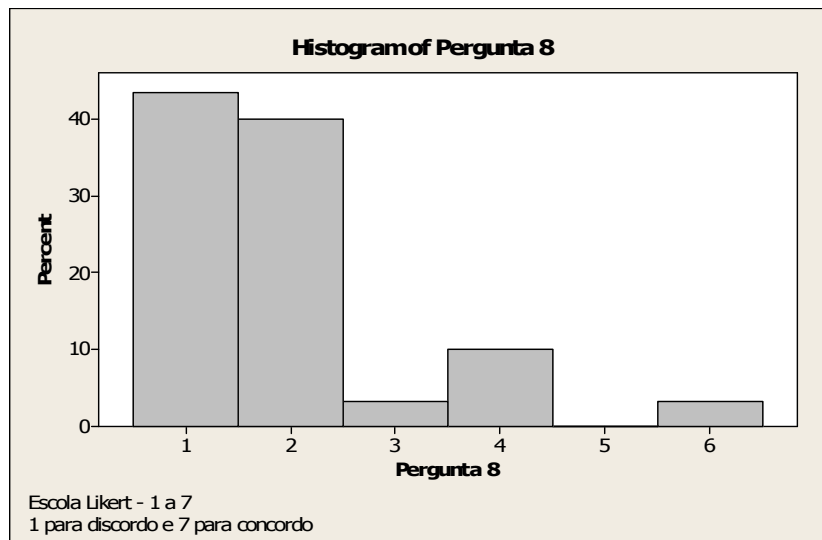


Gráfico 8 – O orçamento gera desmotivação nos colaboradores, porque é utilizado como instrumento de controle.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

O segundo bloco de perguntas do questionário buscou indagar sobre a utilização do orçamento na alocação dos recursos de modo a consubstanciar quando a empresa utiliza o orçamento apenas para alocação de recursos disponíveis para o exercício seguinte. A Tabela 2; evidencia a tabulação dos dados referente ao conjunto de questões do questionário que atingir o segundo objetivo específico desta pesquisa.

Tabela 2 – Tabulação de frequências para o alcance do segundo objetivo específico.

Pergunta		1	2	3	4	5	6	7	8
9. Na elaboração do orçamento calcula-se os recursos necessários para realizar as atividades organizacionais.	Fi	0	0	0	0	2	4	24	30
	Fi	0	0	0	0	6,7	13	80	100
	%	0	0	0	0	6,7	13	80	100
10. O orçamento é utilizado como referência para alocação e recursos.	Fi	0	0	0	2	0	7	21	30
	Fi	0	0	0	6,7	0	23	70	100
	%	0	0	0	6,7	0	23	70	100
11. O orçamento é utilizado para alocar recursos aos diversos setores ou departamentos.	Fi	0	0	0	1	0	10	19	30
	Fi	0	0	0	3,3	0	33	63	100
	%	0	0	0	3,3	0	33	63	100
	Fi	10	0	0	3,3	23	37	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Na questão 9, relativa ao segundo bloco de questionamentos foi perguntado se na elaboração do orçamento calcula-se os recursos necessários para realizar as atividades organizacionais. A resposta foi em mais de 90% afirmativa, ou seja, os respondentes vinculam o orçamento como

um instrumento sem viés, isto é, que ele reflete as decisões do planejamento sem erro. Fisher, Frederickson e Peffer (2002) afirmam que quando a empresa utiliza o orçamento para alocação de recursos escassos, os colaboradores tem incentivos para exagerarem em suas produtividades para adquirirem uma maior parte dos recursos pré-determinados. Afirmam, também, que tais motivações irão contrabalançar os incentivos dos subordinados para aumentarem as suas produtividades nos planos de avaliação de desempenho. Adicionalmente, afirmaram que o desempenho do subordinado (inflexível) aumentará quando os superiores utilizarem o orçamento para alocação de recursos. O resultado é que os respondentes parecem não perceber o efeito da assimetria informacional, no relativo a este quesito (Gráfico 9).

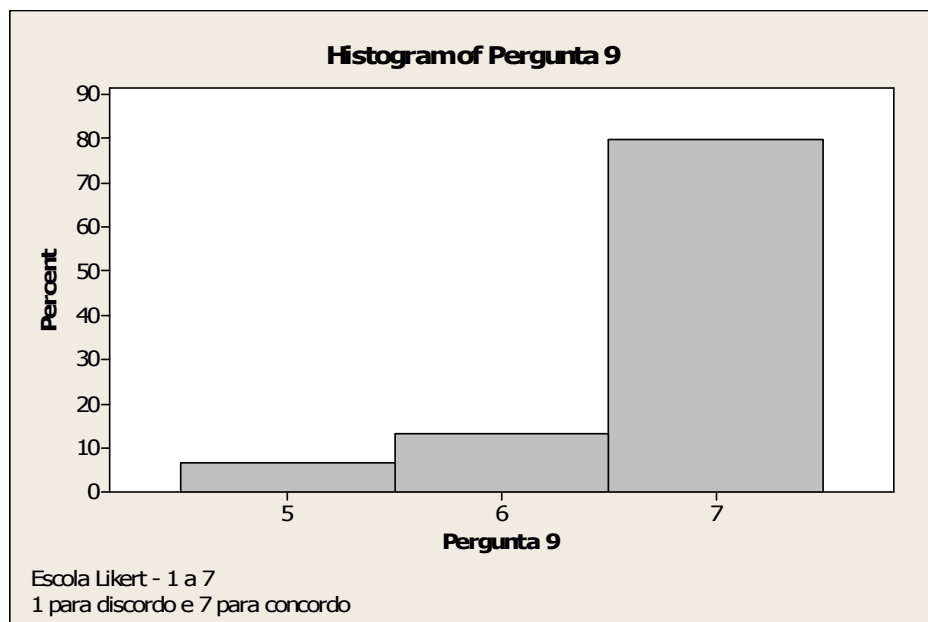


Gráfico 9 – Na elaboração do orçamento calculam-se os recursos necessários para realizar as atividades organizacionais.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Questionados sobre o item 10 da pesquisa, os respondentes respondem maciçamente que o orçamento é utilizado como referência para alocação e recursos, isto reforça a idéia de que o orçamento pode ser visualizado como um norte para a administração da empresa, sem perceber que os números evidenciados neste instrumento podem ser passíveis de enganos produto das diferentes forças e informações que existem dentro da organização.

Conforme afirma Covaleski e outros (2003) o uso do orçamento faz parte deste processo inclusive visto sob a perspectiva de instrumento de controle dos agentes, tanto na fase de elaboração de proposta orçamentária quanto na execução. Portanto, o conhecimento superior dos administradores sobre as operações da empresa caso não seja amplamente divulgado aos

stakeholders, existindo assim assimetria de informação, pode ser refletido no processo orçamentário, pode ser usado pelos administradores para gerar benefício próprio condizente com interesses pessoais (Gráfico 10).

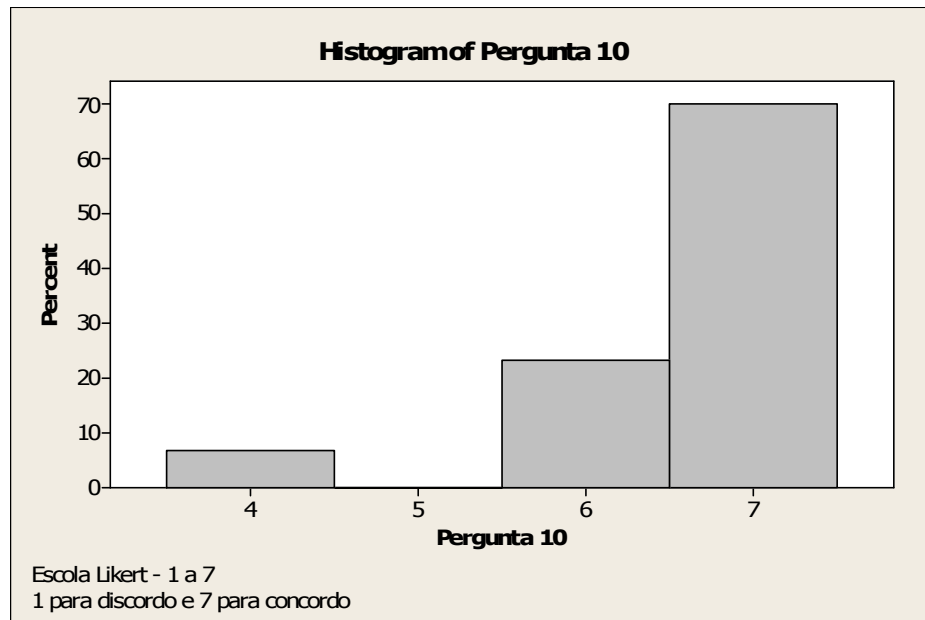


Gráfico 10 – O orçamento é utilizado como referência para alocação e recursos.
Fonte: Dados da pesquisa, 2009

No referente ao quesito 11, a resposta dos respondentes parece ser um reflexo da questão anterior, demonstrada no gráfico 10. Pode ser observado no gráfico 11. A resposta é quase unânime, isto é, reforça a idéia de que o orçamento pode ser visualizado como um rumo para a condução das operações da organização, sem perceber que as metas ali projetadas podem ser passíveis de engano. Conforme Covalski e outros (2003), o conhecimento superior dos administradores sobre as operações da empresa caso não seja amplamente divulgado aos *stakeholders*, existindo assim assimetria de informação, pode ser refletido no processo orçamentário, pode ser usado pelos administradores para gerar benefício próprio condizente com interesses pessoais. Do mesmo modo, Fisher, Frederickson e Peffer (2002) afirmam que quando a empresa utiliza o orçamento para alocação de recursos, os colaboradores tem incentivos para exagerarem em suas produtividades para adquirirem uma maior parte dos recursos pré-determinados. Isto parece ser não percebido pelos nossos respondentes.

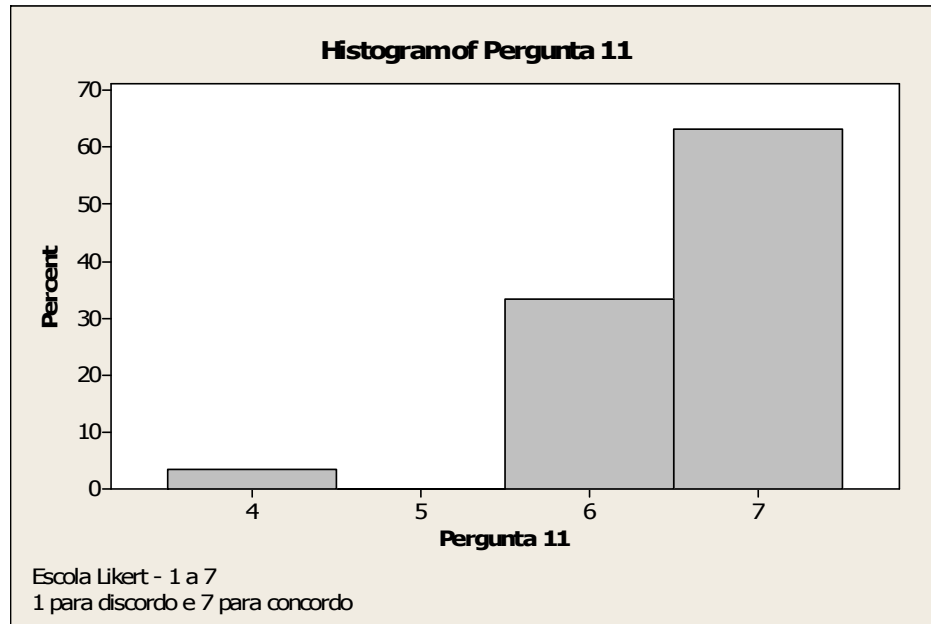


Gráfico 11 – O orçamento é utilizado para alocar recursos aos diversos setores ou departamentos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

O terceiro bloco de questões constantes no questionário buscou verificar acerca das práticas das organizações quando da utilização do orçamento para avaliação de desempenho. Este método é utilizado pelas empresas quando o orçamento torna-se instrumento de controle e aferição dos resultados da gestão de determinado subsegmento até uma organização por completo. As informações presentes na literatura demonstram que há uma diferenciação do comportamento dos atores quando a alta administração usa o orçamento desta maneira, alterando as práticas orçamentárias inerentes ao processo. Neste sentido na elaboração de propostas de orçamentos empresariais os planos tradicionais de compensação de orçamentos que prevêem incentivos econômicos para os gerentes e subordinados, os incentivam a darem declarações falsas (ou ser omissos em certas práticas), sobre sua produtividade e criarem uma flexibilização orçamentária. (FISHER; FREDERICKSO; PEFER, 2002). A tabela 3; evidencia a tabulação dos referentes ao terceiro objetivo da pesquisa.

Tabela 3 – Tabulação de frequências para o alcance do terceiro objetivo específico.

Pergunta		1	2	3	4	5	6	7	8
12. Quando o orçamento é usado como instrumento de desempenho as pessoas envolvidas em sua elaboração fornecem informações privilegiadas.	Fi	2	2	3	0	4	13	6	30
	Fi%	6,7	6,7	10	0	13	43	20	100
13. As diferenças entre o orçado e o executado são diminuídas quando o orçamento é usado como instrumento de avaliação de desempenho.	Fi	3	0	0	1	7	11	8	30
	Fi%	10	0	0	3,3	23	37	27	100
14. Os números constantes no orçamento empresarial representam com fidelidade a realidade econômica da organização.	Fi	1	0	0	1	7	18	3	30
	Fi%	3,3	0	0	3,3	21	66	10	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Quando os respondentes foram perguntados sobre se o orçamento é usado como instrumento de desempenho as pessoas envolvidas em sua elaboração fornecem informações privilegiadas (Questão 12), As repostas indicam que majoritariamente os respondentes percebem que o orçamento fornece informações privilegiadas, enquanto cerca de 20% discorda de tal afirmativa (Gráfico 12). Isto pode ser percebido que de forma geral os respondentes não atentam para o fenômeno da assimetria informacional, e discorda das afirmações de Fisher, Frederickson e Peffer (2002). O autor nos relata que as informações presentes na literatura demonstram que há uma diferenciação do comportamento dos atores quando a alta administração usa o orçamento desta maneira, alterando as práticas orçamentárias inerentes ao processo. Neste sentido na elaboração de propostas de orçamentos empresariais os planos tradicionais de compensação de orçamentos que prevêem incentivos econômicos para os gerentes e subordinados, os incentivam a darem declarações falsas (ou ser omissos em certas práticas), sobre sua produtividade e criarem uma flexibilização orçamentária. (FISCHER et al, 2003).

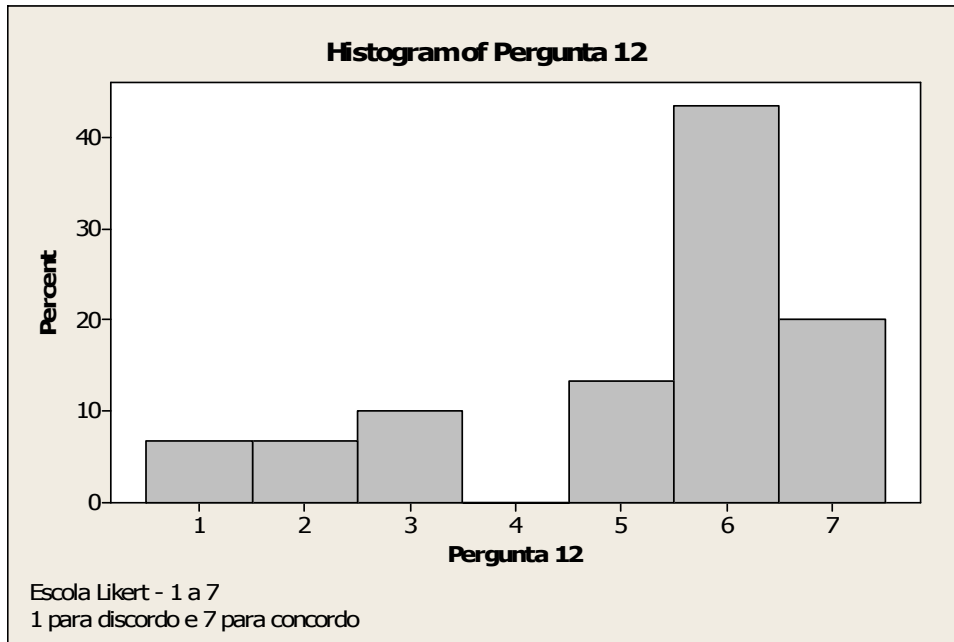


Gráfico 12 – Quando o orçamento é usado como instrumento de desempenho as pessoas envolvidas em sua elaboração fornecem informações privilegiadas.
Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Questionados sobre o item 13 da pesquisa, os respondentes concordam de forma quase unânime quando são indagados se as diferenças entre o orçado e o executado são diminuídas quando o orçamento é usado como instrumento de avaliação de desempenho. Tal afirmativa parece ser contraditória se usamos como referencia o dito por Fischer e outros (2003). Citada referencia, afirma que os respondentes não percebem a influencia da assimetria informacional (Gráfico 13). Neste sentido na elaboração de propostas de orçamentos empresariais os planos tradicionais de compensação de orçamentos que prevêem incentivos econômicos para os gerentes e subordinados, os incentivam a darem declarações falsas (ou ser omissos em certas práticas), sobre sua produtividade e criarem uma flexibilização orçamentária. (FISHER; FREDERICKSON; PEFFER, 2002).

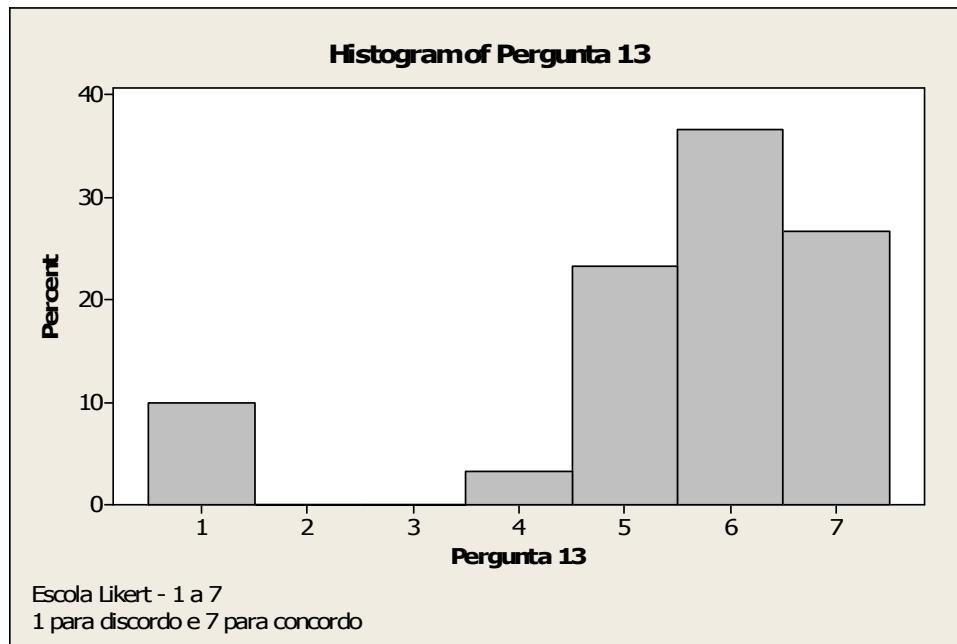


Gráfico 13 – As diferenças entre o orçado e o executado são diminuídas quando o orçamento é usado como instrumento de avaliação de desempenho.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Quando a pergunta foi sobre se os números constantes no orçamento empresarial representam com fidelidade a realidade econômica da organização (Questão 14), a resposta foi unânime em concordar com tal afirmativa, confirmando que os nossos respondentes não percebem que por trás dos números evidenciados pelo processo orçamentário pode existir um fenômeno de assimetria informacional, considerando-se que, tais números segundo o dito por Fisher, Frederickson e Peffer (2002), Covaleski e outros (2003) e McNichols (1988) indicam que os administradores possuem informações distintas das possuídas pelos acionistas sobre o desempenho da firma. Onde existem pelo menos duas grandes áreas de diferenças entre o conteúdo informativo possuído pelos gestores e investidores, sobre o resultado da empresa. No caso do orçamento, os administradores podem levar vantagem neste processo visto que detêm uma influência a ponto de determinar a maior ou menor incidência de assimetria dependendo do uso do orçamento, para alocação de recursos ou para avaliação de desempenho (Gráfico 14).

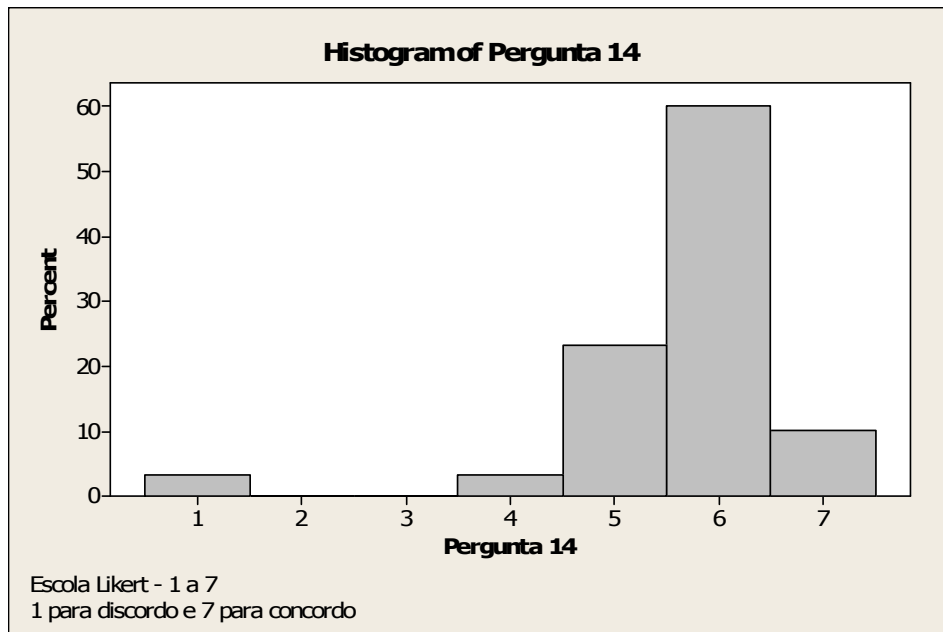


Gráfico 14 – Os números constantes no orçamento empresarial representam com fidelidade a realidade econômica da organização.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Observa-se que o perfil das empresas que responderam o questionário, é formado por indústrias com um quadro de funcionários formado acima de 500 empregados e sua forma de constituição na maioria são sociedades anônimas e que todas utilizam o orçamento como uns dos instrumentos de controle gerencial (Quadro 2).

Resumindo-se a análise dos gráficos, em termos gerais, pode-se observar que os entrevistados indicaram que quando o orçamento é utilizado como ferramenta de alocação de recursos este pode não ser a melhor ferramenta de gerenciamento, porque pode se prestar como instrumento de barganha para cada um dos indivíduos responsáveis pela execução orçamentária. De forma análoga os entrevistados majoritariamente discordam que as informações privilegiadas sejam evidenciadas somente no momento da avaliação de desempenho, se posicionando de forma contrária ao que diz a teoria na qual se estipula que a informação privilegiada possa ser usada nos momentos críticos do processo orçamentário e quando estes foram indagados na questão se os colaboradores fornecem informações corretas e verdadeiras independente da forma que o orçamento é utilizado, a resposta foi quase que unânime que sim, indicando que os executores não percebem a existência da assimetria informacional que ocorre dentro da organização como dito por Fischer e outros (2002), Covaleski e outros (2003) onde as assimetrias foram diferenciadas para cada grupo envolvido com o processo orçamentário e dependem dos estímulos e regras oferecidas ou exigidas. Por outro lado, na presença de um conflito de agência como o dado entre gestor e executor do processo orçamentário não

existem problemas em função dos dados que são evidenciados nos orçamentos empresariais. (JENSEN; MECKLING, 1976). Outro ponto importante é que os entrevistados responderam que o orçamento é utilizado como referência para alocação e recursos, isto reforça a idéia de que o orçamento pode ser visualizado como um norte para a administração da empresa, sem perceber que os números evidenciados neste instrumento podem ser passíveis de enganos e reflitam as diferentes forças e informações que existem dentro da organização. Podemos constatar que os entrevistados, vinculam o orçamento como um instrumento sem viés, isto é, que ele reflete as decisões do planejamento sem erro.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente investigação estudou o comportamento das práticas orçamentárias das empresas cadastrada no Comitê de Fomento Industrial de Camaçari (COFIC). Composto um total de 64 empresas, considerando as unidades produtivas localizadas em diferentes cidades, porém pertencentes a mesma organização. Do total de empresas consultadas e com questionários enviados para pesquisa, 30 empresas representaram o total de retornos dos questionários completos e aptos a participar da pesquisa. O perfil das empresas que responderam o questionário é formado por indústrias com um quadro de funcionários formado acima de 500 empregados e sua forma de constituição na maioria são sociedades anônimas e que todas utilizam o orçamento como uns dos instrumentos de controle gerencial.

Os resultados desta pesquisa podem ser sumariados pelas hipóteses investigadas da seguinte forma:

Objetivo específico 1

Analisar a eventual existência da percepção da presença de assimetrias informacionais na condução de práticas orçamentárias.

De forma geral os respondentes indicaram que quando o orçamento é utilizado como ferramenta de alocação de recursos este pode não ser a melhor ferramenta de alocação, porque pode se prestar como instrumento de barganha para cada um dos indivíduos responsáveis pela execução orçamentária. Isto concorda com o dito por Fischer e outros (2002), no qual afirmam que quando a empresa utiliza o orçamento para alocação de recursos escassos, os colaboradores tem incentivos para exagerarem em suas produtividades para adquirirem uma maior parte dos recursos pré-determinados. De forma análoga os respondentes majoritariamente discordam que as informações privilegiadas sejam evidenciadas somente no momento da avaliação de desempenho, se posicionando estes de uma forma contrária ao que diz a teoria na qual se estipula que a informação privilegiada possa ser usada nos momentos críticos do processo orçamentário. (COVALESKI et al., 2003). E quando estes foram indagados na questão se os colaboradores fornecem informações corretas e verdadeiras independente da forma que o orçamento é utilizado, a resposta foi quase que unânime que sim, indicando que os executores não percebem a existência da assimetria informacional que

ocorre dentro da organização como dito por Fischer e outros (2002), Covaleski e outros (2003) onde as assimetrias foram diferenciadas para cada grupo envolvidos com o processo orçamentário dependendo dos estímulos e regras oferecidas ou exigidas. Por outro lado, na presença de um conflito de agência como o dado entre gestor e executor do processo orçamentário não existem problemas em função dos dados que são evidenciados nos orçamentos empresariais. (JENSEN; MECKLING, 1976).

Objetivo específico 2

Diagnosticar o uso do orçamento na prática de alocação de recursos.

Em relação ao objetivo 2 os respondentes respondem que o orçamento é utilizado como referência para alocação e recursos, isto reforça a idéia de que o orçamento pode ser visualizado como um norte para a administração da empresa, sem perceber que os números evidenciados neste instrumento podem ser passíveis de enganos produto das diferentes forças e informações que existem dentro da organização. Conforme afirma Covaleski e outros (2003), o uso do orçamento faz parte deste processo inclusive visto sob a perspectiva de instrumento de controle dos agentes, tanto na fase de elaboração de proposta orçamentária quanto na execução. Por outro lado e confirmando as nossas percepções sobre os respondentes, estes, vinculam o orçamento como um instrumento sem viés, isto é, que ele reflete as decisões do planejamento sem erro. Fischer e outros (2002), afirmam que quando a empresa utiliza o orçamento para alocação de recursos escassos, os colaboradores tem incentivos para exagerarem em suas produtividades para adquirirem uma maior parte dos recursos pré-determinados.

Objetivo específico 3

Caracterizar o uso do orçamento na avaliação de desempenhos.

Neste ponto, As repostas dos respondentes indicaram que majoritariamente os respondentes percebem que o orçamento fornece informações privilegiada. Isto pode ser percebido que de forma geral os respondentes não atentam para o fenômeno da assimetria informacional, e discordam das afirmações de Fischer e outros (2002). O autor nos relata que as informações presentes na literatura demonstram que há uma diferenciação do comportamento dos atores quando a alta administração usa o orçamento desta maneira, alterando as práticas

orçamentárias inerentes ao processo. Neste sentido na elaboração de propostas de orçamentos empresariais os planos tradicionais de compensação de orçamentos que prevêm incentivos econômicos para os gerentes e subordinados, os incentivam a darem declarações falsas (ou ser omissos em certas práticas), sobre sua produtividade e criarem uma flexibilização orçamentária.

O estudo desenvolvido não está isento de críticas, pelo que é importante salientar o cuidado a ter na interpretação dos resultados obtidos, dadas algumas limitações subjacentes à amostra e metodologias utilizadas, das quais decorrem sugestões para o desenvolvimento de futuros estudos mais exaustivos e complexos nesta temática. As questões aqui respondidas podem ser desdobradas de diversas maneiras. Entre pontos que devem ser respondidos em futuras pesquisas destaquem-se: o uso da ferramenta de *focus group*, ou jogos de empresas para indagar de forma mais específica a percepção sobre assimetria informacional e o uso do orçamento como forma de controle. Também resulta interessante pesquisar a forma de como os sistemas de informação gerencial lida com o problema de assimetria informacional.

REFERÊNCIAS

ABERNETHY, Margaret A.; BROWNELL, Peter. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, v. 24, p. 189-204, 1999.

AJINKYA, Bipin B.; GIFT, Michael J. *Corporate managers' earnings forecasts and symmetrical adjustments of market expectations*, 1984.

AKERLOF, George The market for 'Lemons': quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, v.84, p. 488-500, aug.1970.

ALFORD, Andrew, *et al.* The relative informativeness of accounting disclosures in different countries Andrew Alford, Jennifer Jones, Richard Leftwich and Mark Zmijewski. *Journal of Accounting Research*, v. 31, p. 183-223, 1993.

BACKER, Norton; JACOBSEN, Lyle. *Custos: um enfoque administrativo*. São Paulo: Atlas, 1979.

BALL, R. J. ; BROWN, W. An empirical evaluation of accounting income numbers. *Journal of Accounting Research*, v. 6, p.159-178, autumn 1968.

BEAVER, Willian H. Alternative accounting measures as predictors of failure. *The Accounting Review* , p. 113-122, jan. 1968.

BERLE, A.; MEANS, G. *The modern corporation and private property*. New York: MacMillan, 1932.

BIERMAN, Harold; DREBIN, Allan R. *Contabilidade gerencial*. 2. ed. São Paulo: Guanabara Dois, 1979.

BLASCHEK, José Roberto; LOPES, Hilton de Araújo. Orçamento empresarial: manter, aperfeiçoar ou abandonar? In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9., 2005, Florianópolis, Santa Catarina. *Anais...* Florianópolis, Santa Catarina, 2005.

BRENNER, Eliana de M.; JESUS, Dalena M.N.de. *Manual de planejamento e apresentação de trabalhos acadêmicos*. São Paulo: Atlas, 2007.

BUFONI, André Luiz. Avaliação de desempenho e as análises das variações nos orçamentos empresariais. In: CONGRESSO NACIONAL DE ECONOMIA, 3., 2006, Niterói, RJ. *Anais...* Niterói, RJ, 2006. 2006.

CAMPOS, Taiane Las Casas. Políticas para *Stakeholders*: um objetivo ou uma estratégia organizacional? *RAC. Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 10, n. 4, out-dez. 2006.

CATELLI, Armando *et al.* *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CORDEIRO FILHO, José Bernardo. Orçamento como ferramenta de gestão: do orçamento tradicional ao Advanced Budgeting. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7., 2007, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2007.

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

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

DEARDEN, John. *Análise custos e orçamento nas empresas*. 2. ed. São Paulo: Zahar Editores, 1973.

DIAS FILHO, José Maria; MACHADO, L. H. B. Abordagens da pesquisa em contabilidade. In: IUDÍCIBUS, Sérgio de; LOPES, Alexsandro Broedel. (Orgs.). *Teoria avançada da contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTTA, Sunil; FAN, Qintao. Hurdle rates and project development efforts. *The Accounting Review*, v. 84, n. 2, p. 405-32, mar. 2009.

FERNANDES, Rogério Mário. *Orçamento empresarial: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador*. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

FISHER, Joseph; FREDERICKSON, James R; PEFFER, Sean A.; The Effect of information asymmetry on negotiated budgets: an empirical investigation. *Accounting Organizations and Society*, v. 27, p. 27-43, 2002.

_____. Budget negotiations in multi-period settings. *Accounting Organizations and Society*, v. 31, n. 6, p. 511-528, aug. 2006.

FRANCO, H; MARRA, E. *Auditoria contábil*. São Paulo: Atlas, 2000.

FREZATTI, Fábio. *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. 4. ed. São paulos: Atlas, 2008.

_____ *et al.* Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? In: ENCONTRO ENANPAD, 32.,2008, Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

_____ *et al.* Análise do perfil de planejamento associado ao ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2009.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projeto de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GREINER, Oliver. Importancia del control presupuestario en el contexto de la implementación estratégica: reflexiones y resultados empíricos. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. Disponível em: < <http://www.observatorio-iberoamericano.org>>. Acesso em: 21 mar. 2009.

HANSEN, S. C.; OTLEY, David; VAN DER STEDE, Win A. *Practice development in budgeting: an overview on research perspective*. 2003. (Working paper).

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. *Gestão de custos: contabilidade e controle*. São Paulo: Thomson, 2003.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA, Van M. *Teoria da contabilidade*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 2007.

HEALY, Paul M.; PALEPU, Krishna G. Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of accounting and Economics*, v. 31, n. 1-3, p. 405-440, sept. 2001.

HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, 1967.

HOPE, J.; FRASER, R. *Beyond budgeting*. Boston: Harvard B.S. Press, 2003.

HORNGREN, Charles T. *Contabilidade de custo: um enfoque administrativo*. São Paulo: Atlas, 1978.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. *Contabilidade gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

HORNGREN, Charles T.; HARRISON, Walter T. Jr. *Accounting*. 7th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.

HORVÁTH & PARTNERS. *Beyond budgeting umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2004.

IUDICIBUS, Sérgio de. *Teoria da contabilidade*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ISHISAKI, Norio. *A utilização do orçamento empresarial: um estudo em empresas da Região do Vale do Paraíba – SP*. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Taubaté, Taubaté, SP, 2003.

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

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. *A relevância da contabilidade de custos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

JONES, Reginald L; TRENTIN, H. George. *Orçamento – a chave do planejamento e controle*. São Paulo: MC Graw Hil, 1978.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Balanced scorecard. *Havard Business Review*, 1992.

_____. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAYO, E.; FAMÁ, R. Agency cost and the brazilian bankruptcy law: assumptions on the reduction of conflicts of interest. *Journal of Emerging Markets*, v. 2, n. 3, fall-winter 1997.

KIM, Doyoung. Capital budgeting for new projects: on the role of auditing in information acquisition. *Journal of Accounting and Economics*, v. 41, n. 3, p. 257-270, sept. 2006.

KLANN, Roberto Carlos *et al.* Influência do risco moral e da accountability nas tomadas de decisões. In: IAAER – ANPCONT – INTERNATIONAL ACCOUNTING CONGRESS, 15., 2009, São Paulo / SP. *Anais...* São Paulo / SP: USP/ ANPCONT, 2009.

KOMAREV, Lliya. Enseignant-chercheur controle de gestion. *Journal of Investment Management*, 2007.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1994.

LEITE, Rita Mara. *Orçamento empresarial: um estudo exploratório em indústria do Estado do Paraná*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - UFPR ,Curitiba, 2008.

LIMA, Mariomar de Sales, JORGE, José Luiz. O planejamento orçamentário como fator de diferencial competitivo nas organizações: um estudo realizado em uma indústria do segmento eletroeletrônico. In: ENCONTRO ENANPAD, 31.,2007, Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

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

LUFT, Joan; SHIELDS, Michael D. Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory consistent empirical research. *Accounting, Organizations and Society*, v. 28, p. 169-249, 2003.

LUNKES, João Rogério. Estudo sobre integração entre balance scorecard e o orçamento. *Revista Brasileira de Contabilidade*, n. 136, jul./ago. 2002.

_____; VANZELLA, Claílde. Orçamento baseado em atividades: um estudo de caso em empresa distribuidora de energia elétrica. *Contab. Vista & Rev.*, v. 17, n. 1, p. 113-132, jan./mar. 2006.

_____. *Manual de orçamento*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARKONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARGINSON, David; OGDEN, Stuart. Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. *Accounting Organizations and Society*, v. 30, n. 5, p. 435-456, jul. 2005.

MARQUES, A.C.F. *Orçamento estratégico: uma nova ferramenta para aumentar a lucratividade e a competitividade de sua empresa no curto prazo*. Campinas (SP): Alínea, 2001.

MARTINEZ, Antonio Lopo. *Agency theory na pesquisa contábil*. Enanpad. 1998.

MATIAS, Pereira José. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: Atlas, 2007.

MCNICHOLS, M. F.; WILSON, G. P. Evidence of earnings management from the provision for bad debts. *Journal of Accounting Research*, v.26, p.1-31, 1988. Supplement.

NASCIMENTO, Artur Roberto do. Avaliação do orçamento como instrumento de controle de gestão: um estudo de caso em uma indústria de fertilizantes. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2006, Bauru, SP, *Anais...* São Paulo: UNESP, 2006.

NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implantação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

NOREEN, Eric W; GARISSON, Ray H. *Contabilidade gerencial*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

NOURI, H.; PARKER, R.J. The relationship between Budget participation and job performance: the roles of budget adquancy and organizational commitment. *Organizations and Society*, v. 23, p. 467-483, 1998.

OLIVEIRA, Luiz Martins de; PEREZ JR., José Hernandez. SILVA, Carlos Alberto Santos. *Controladoria estratégica*. São Paulo: Atlas, 2002.

OYADOMARI, José Carlos; MENDONÇA NETO, Octávio R. de; CARDOSO, Ricardo Lopes; BIDO, Diógenes de Souza. Efeitos do uso do sistema de controle gerencial no desempenho. In: CONGRESSO USP, 2009, São Paulo. *Anais eletrônicos...* São Paulo: USP, 2009. Disponível em: < www.congressosp.fipecafi.org/artigos92009/160.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2009.

RANKIN, F. W. The effect of honesty and superior authority on Budget proposals. *The Accounting Review*, v. 83, n. 4 , p. 1083-99, jul. 2008.

RICHARDSON, S.; TEOH, S. H.; WYSOCKI, P. *Tracking analysts forecasts over the annual earnings horizon: are analysts forecasts optimistic or pessimistic?*. Michigan: University of Michigan, 1999. (Working paper).

ROSS, S. The economic theory of agency: the principal's problem. *American Economic Review*, n.63, p.134-39, 1973.

_____; WESTERFIELD, R.J.; JAFFE, J. *Administração financeira*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SAITO, Richard; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. *RAE* , v. 48, n. 2, abr./jun. 2008.

SANVICENTE, Antônio Zozatto; SANTOS, Celso da Costa. *Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SOARES, Jose Odair. *Beyond budgeting: como otimizar o processo de gestão sem orçamentos*. In: CONGRESSO USP, 2009, São Paulo. *Anais eletrônicos...* São Paulo: USP, 2009. Disponível em: <<http://www.cac.fe.u.usp.br>>. Acesso em: 30 maio 2009.

SPENCE, M.; ZECKHAUSER, R. Insurance, information, and individual action. *American Economic Review*, v.61, n.2, p.380-387, may 1971.

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, feb. 2003.

TARIFA, Marcelo Resquetti; ALMEIDA, Lauro Brito de; ESPEJO, Márcia M.dos S.Bortolucci. Cultura organizacional e práticas orçamentárias: um estudo empírico nas maiores empresas do Sul do Brasil. In: CONGRESSO USP, 2009, São Paulo. *Anais ...* São Paulo: USP, 2009.

TELÓ, Admir Roque. Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. *Rev. FAE*, Curitiba, v.4, n.1, p.17-26, jan./abr. 2001.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. *Contabilidade gerencial*. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

WATTS, Ross L.; ZIMMERMAN, Jerold L. *Positive accounting theory*. New Jersey: Englewood Cliffee, 1986.

WELSCH, Glen A. *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Questionário

Prezado (a) Senhor (a):

O presente questionário é parte de um projeto de dissertação do Programa de Mestrado em Contabilidade Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Bahia (UFBA), cujo objetivo é investigar o processo de Elaboração do Orçamento Empresarial.

Salienta-se que este questionário tem objetivo acadêmico Essencialmente, não havendo Necessidade da identificação pessoal. Por isso, responda todas as questões, sem pular nenhuma, com o máximo de fidelidade naquilo que você pensa sobre os itens.

Agradecemos sua colaboração configurada no preenchimento deste questionário.

Atenciosamente.

Kleber Marruaz da Silva
Mestrando em Ciências Contábeis

Fones: (71) 9982-7414 / 9988-3377
(71) 3354-3737 comercial.

Email: marruazperitos@uol.com.br

1. Forma de constituição da sua empresa.

- S/A de Capital Aberto
- S/A de Capital Fechado
- Sociedade Limitada
- Sociedade Civil
- Other:

2. Ramo de Atuação da Empresa.

- Indústria
- Comércio
- Serviços
- Other:

3. Qual o número de funcionários da empresa?

4. A empresa elabora o orçamento empresarial?

- Sim
- Não

5. Há quanto tempo a empresa elabora o orçamento? Gentileza informar em número de anos.

14. O processo de elaboração do orçamento cabe aos setores da empresa, após consolidado é enviado para aprovação pela alta administração.
Entende-se por alta administração os tomadores de decisão de aprovar ou não o orçamento

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Concordo

15. Quando o orçamento é usado como instrumento de desempenho as pessoas envolvidas em sua elaboração fornecem informações privilegiadas.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Concordo

16. O orçamento é utilizado para alocar recursos aos diversos setores ou departamentos.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Concordo

17. Quando o orçamento é usado para alocação de recursos qualquer pessoa envolvida, em sua elaboração deixa de fornecer informações privilegiadas.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Concordo

18. As informações fornecidas pelos colaboradores são super estimadas quando o orçamento é utilizado como instrumento de alocação de recursos.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Concordo

19. Na maioria das vezes os colaboradores fornecem informações erradas sobre os dados do orçamento, quando o mesmo é utilizado como instrumento de controle.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Concordo

20. Os números constantes no orçamento empresarial representam com fidelidade a realidade econômica da organização.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Concordo

21. As informações fornecidas pelo(s) gerente (s) ou supervisor (s) não são super estimadas se o orçamento for utilizado para pagamento de remuneração variável.

1 2 3 4 5 6 7

