

# **A teoria agência como base para a análise da influência dos controles rígidos e da assimetria da informação na folga orçamentária: estudo em uma agroindústria**

**Franciele Wrubel** (FURB) - franciele\_wrubel@yahoo.com.br

**Francisco Carlos Fernandes** (FURB) - fernandes.francisco@uol.com.br

## **Resumo:**

*O estudo objetiva analisar a influência dos controles rígidos na redução da assimetria informacional no processo orçamentário em uma entidade agroindustrial. Para tanto, desenvolveu-se pesquisa descritiva e qualitativa por meio de estudo de caso em uma agroindústria do estado do PR. Para a coleta de dados estruturou-se um roteiro de entrevista semiestruturada com questões adaptadas de Van der Stede (2000) aplicado ao gestor do orçamento. Aos gerentes de unidades envolvidos com orçamento aplicou-se questionário sobre controle rígido, folga orçamentária e assimetria da informação, baseado em Dunk (1993) e Van der Stede (2000). Os resultados demonstram que o orçamento é utilizado na entidade como forma de monitoramento, conforme preceitos da teoria da agência. Buscou-se contribuir com os estudos correlatos, sendo que, não se confirmou que o controle rígido diminui a assimetria informacional, o que não segue Van der Stede (2000). O fato de a entidade também apresentar indícios de criação de folga, não está de acordo com os estudos de Dunk (1993) e Van der Stede (2000), quanto ao fato de controle rígido diminuir a folga. As conclusões confirmam alguns achados: Chow, Cooper e Waller (1988), Waller (1988), Dunk (1993); Fisher, Frederickson e Peffer (2002), Yuen (2004) e Faria (2011) quanto ao fato de a assimetria da informação aumentar a folga. Confirma-se não haver consenso ou uniformidade entre variáveis a serem testadas empiricamente nos estudos sobre orçamento, assim como a necessidade de outros que contextualizem os anteriores, como este realizado em entidade cooperativa agroindústria e com orçamento institucionalizado.*

**Palavras-chave:** Teoria da Agência. Controles Rígidos. Folga Orçamentária.

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

## **A teoria agência como base para a análise da influência dos controles rígidos e da assimetria da informação na folga orçamentária: estudo em uma agroindústria**

### **Resumo**

O estudo objetiva analisar a influência dos controles rígidos na redução da assimetria informacional no processo orçamentário em uma entidade agroindustrial. Para tanto, desenvolveu-se pesquisa descritiva e qualitativa por meio de estudo de caso em uma agroindústria do estado do PR. Para a coleta de dados estruturou-se um roteiro de entrevista semiestruturada com questões adaptadas de Van der Stede (2000) aplicado ao gestor do orçamento. Aos gerentes de unidades envolvidos com orçamento aplicou-se questionário sobre controle rígido, folga orçamentária e assimetria da informação, baseado em Dunk (1993) e Van der Stede (2000). Os resultados demonstram que o orçamento é utilizado na entidade como forma de monitoramento, conforme preceitos da teoria da agência. Buscou-se contribuir com os estudos correlatos, sendo que, não se confirmou que o controle rígido diminui a assimetria informacional, o que não segue Van der Stede (2000). O fato de a entidade também apresentar indícios de criação de folga, não está de acordo com os estudos de Dunk (1993) e Van der Stede (2000), quanto ao fato de controle rígido diminuir a folga. As conclusões confirmam alguns achados: Chow, Cooper e Waller (1988), Waller (1988), Dunk (1993); Fisher, Frederickson e Peffer (2002), Yuen (2004) e Faria (2011) quanto ao fato de a assimetria da informação aumentar a folga. Confirma-se não haver consenso ou uniformidade entre variáveis a serem testadas empiricamente nos estudos sobre orçamento, assim como a necessidade de outros que contextualizem os anteriores, como este realizado em entidade cooperativa agroindústria e com orçamento institucionalizado.

Palavras-chave: Teoria da Agência. Controles Rígidos. Folga Orçamentária.

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

### **1 Introdução**

A teoria da agência já mereceu muitos estudos desde o de Jensen e Meckling (1976) e tem sido utilizada como base para diversos avanços científicos no campo da contabilidade. Entre seus assuntos de interesse se incluem a assimetria da informação (Pires, 2008) e custos de agência (MATHIESEN, 2002). Diversos pesquisadores vêm utilizando a teoria da agência como base para as análises, resultados e reflexões de suas pesquisas: Bricker e Chandar (1998), Byrd, Parrino e Pritsch (1998), Mole (2002), Shapiro (2005), Subramanian (2006), Seal (2006), Lambert (2006), Brown, Evans e Moser (2008) e Frezatti, Beck e Silva (2013).

Lavarda e Almeida (2013), em estudo de caso, buscaram verificar a influência da participação orçamentária na redução da assimetria informacional no processo orçamentário em uma empresa multinacional, adotando o pressuposto de que o orçamento participativo minimiza a assimetria de informação.

Diversas são as variáveis que vem sendo estudadas no processo orçamentário com base na teoria da agência, tais como: a assimetria informacional e a participação no orçamento (CHOW, COOPER; WALLER, 1988); a assimetria informacional e a ênfase no orçamento (DUNK, 1993); participação no orçamento, assimetria informacional, estilo de avaliação do superior, ênfase no orçamento, habilidade do superior em detectar a folga, sistemas de remuneração, incerteza das tarefas (DUNK; NOURI, 1998); folga orçamentária (*budgetary slack*), controle rígido, orientação de curto prazo (VAN DER STEDE, 2000); a assimetria

informacional e a folga orçamentária (FISHER, FREDERICKSON; PEFFER, 2002; DUNK, 1993; YUEN, 2004); assimetria informacional e participação (SHIELDS; SHIELDS, 1998); estilo de liderança, uso avaliativo do orçamento e assimetria da informação (KYJ; PARKER, 2008), entre outros.

Nota-se que não há um consenso ou uniformidade nas pesquisas sobre as variáveis relacionadas ao processo orçamentário. Em ambientes de maior estabilidade, o orçamento apresenta-se mais adequado do que em ambientes de alta volatilidade e risco (CHENHALL; MORRIS, 1986). Os gestores têm a propensão de criar folga, mas esta pode aumentar ou diminuir, dependendo do tipo do orçamento que é planejado e implementado na organização, sendo que, destaca-se que a folga é importante em muitas teorias organizacionais (MERCHANT, 1985): com a teoria microeconômica, a teoria da eficiência e a teoria da agência.

Com base na teoria da agência e nos estudos de Jensen e Meckling (1976), Martinez (1998), Bianchi (2005), entre outros, apontam que existem custos de agência decorrentes, entre outros fatores, do monitoramento do agente por parte do principal. Nesta pesquisa, entende-se que os controles rígidos se caracterizam como uma forma de reduzir a folga orçamentária e, assim, exercem influência na relação principal-agente. Uma das hipóteses confirmadas no estudo de Van der Stede (2000) é que o controle rígido está negativamente relacionado com a folga orçamentária.

A questão que se coloca nesta pesquisa é: qual é a influência dos controles rígidos na redução da assimetria informacional no processo orçamentário em uma empresa agroindustrial? Dessa forma, o objetivo do estudo é a analisar a influência dos controles rígidos na redução da assimetria informacional no processo orçamentário em uma empresa agroindustrial.

A pesquisa justifica-se pelo fato de que visa contribuir com estudos na área de teoria da agência e preencher a lacuna de pesquisa, visto que os estudos brasileiros ainda estão em fase de consolidação e são poucos (ROCHA, PEREIRA, NASCIMENTO; BEZERRA, 2012; OLIVEIRA NETO, MOREIRA; BARBOSA NETO, 2013, LAVARDA; ALMEIDA, 2013). Este estudo contribui por ser um estudo de caso e por utilizar a teoria da agência como base para a análise dos controles, da assimetria da informação entre gestores e da folga orçamentária em uma empresa agroindustrial e cooperativa. Não foram encontrados estudos qualitativos que tenham esse enfoque.

Com base na pesquisa de Rocha et al. (2012) tem-se uma visão das pesquisas já realizadas no Brasil e internacionalmente no período de 2005 a 2009, sendo que, pesquisando pela palavras chaves “teoria da agência”, “Assimetria da informação” e “Conflitos de agência”, os autores constataram que a pesquisa é pouca tanto no Brasil quanto internacionalmente.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 Teoria da agência**

A teoria da agência aponta para os riscos de ocorrência dos custos de agência nas empresas, tratando mais especificamente dos interesses e poderes dos envolvidos na relação de agência, assim como da busca pelo alcance dos melhores resultados por meio da aplicação de recursos. Dessa forma, pretende-se abordar os principais temas que envolvem essa teoria, incluindo a sua origem, conceituação, razões de ocorrência, problemas e custos de agência.

Com o aumento do tamanho das empresas e a formação de grandes corporações, cresceu também a necessidade do proprietário delegar para outras pessoas da empresa a responsabilidade pela tomada de decisão. Assim, tratando-se sobre a separação entre propriedade e gestão, de acordo com Martin, Santos e Dias Filho (2004, p. 8) seguem as características principais de quando existe essa relação:

- a) a propriedade das empresas, antes concentrada numa única pessoa ou num pequeno grupo, hoje se encontra bastante dividida e disseminada em um grande número de acionistas, que são os que contribuem com o capital social;
- b) diferente do passado em que o dono, o capitão da empresa, também era o principal executivo, há nas empresas modernas uma clara separação entre os que detêm a propriedade e os que realizam a gestão do capital investido.

A partir dessa separação entre propriedade e gestão, pode haver a possibilidade de que o profissional contratado para defender os interesses dos acionistas, assuma um comportamento oportunista, visando aumentar sua satisfação pessoal em detrimento dos interesses da empresa ou do principal (MARTINEZ, 1998). Esse se constitui em um dos problemas centrais da Teoria da Agência (*Agency Theory*).

Os primeiros a formalizar a teoria de agência foram Jensen e Meckling (1976), que definiram relação de agência como um contrato onde uma ou mais pessoas (o principal ou os principais) engajam outra pessoa (agente) para desempenhar uma tarefa em seu lugar, envolvendo a delegação de autoridade e de decisão ao agente. Spence e Zeckhauser (1971) e Ross (1973) também discutiram aspectos da estrutura de remuneração dos gestores (agentes), com o objetivo de alinhar os seus interesses com os dos acionistas ou proprietário (principal).

Martinez (1998), no mesmo sentido, menciona que o sistema de referência da Teoria da Agência ou do Agenciamento são as relações contratuais. Nele, a firma é vista como uma teia de contratos que se intercalam em diversos sentidos e entre diferentes partes da organização. Esses contratos, que não necessitam ser formalizados, definem as relações entre as partes independentes (Martinez, 1998).

Segundo Jensen e Meckling (1976) se ambas as partes forem maximizadoras de suas próprias utilidades, há boa razão para acreditar que o agente nem sempre irá agir conforme o interesse do principal. Percebe-se então, que surgem os conflitos de interesse, motivados pelo fato que o agente e o principal podem possuir objetivos diferentes e conflitantes, por ocuparem posições diferenciadas. Sendo assim, muitas vezes, o julgamento do agente sobre qual é a decisão mais apropriada pode ser influenciado pelos seus interesses pessoais.

Observa-se que são diversos os tipos de relações que podem ocorrer entre principal e agente, podendo ocorrer em diversos níveis da empresa ou até mesmo externamente. Nessas relações, o principal estará sempre esperando determinada atitude por parte do agente.

Outra forma de relação entre principal e agente onde podem surgir conflitos de interesses é aquela que se dá entre a matriz e as subsidiárias de uma corporação multinacional. O objetivo de uma corporação multinacional é maximizar o valor “consolidado” da empresa, ou seja, o valor da empresa considerando a contribuição individual de todas as subsidiárias. Como consequência, o objetivo das subsidiárias, deveria ser o de contribuir para maximizar o valor da corporação (BORINI; LUCCHESI, 2004).

Todavia, os autores explicam que com a existência de assimetria informacional, a subsidiária poderia empreender atividades de seu estrito interesse e que não agregam valor à matriz. Além disso, exemplifica-se uma situação de conflito de agência quando interesses políticos locais, relacionados apenas ao interesse da subsidiária poderiam resultar na expropriação da riqueza da matriz em benefício da subsidiária.

Existem duas razões pelas quais os conflitos de agência dificilmente serão evitados. A primeira encontra-se sintetizada no axioma de Klein (1985), segundo o qual não existe contrato completo, e a segunda, no axioma de Jensen e Meckling (1976), que justifica a inexistência do agente perfeito (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

Quanto à primeira razão, Andrade e Rossetti (2004) explicam que o axioma de Klein justifica-se pelas próprias características dos ambientes de negócios: crescentemente imprevisíveis e sujeitos a turbulências. Diante desse ambiente, os mesmos autores explicam que a gestão corporativa passou a exigir respostas flexíveis e rápidas aos sinais de mudanças.

Klein (1985) registrou que os contratos perfeitos e completos abrangendo todas as contingências e as respostas às mudanças e aos desafios do ambiente de negócios simplesmente não existem. Dessa forma, o direito residual de controle da empresa, resultante do livre arbítrio para a tomada de decisões não previstas é uma condição definida como juízo gerencial e esse pode estar mais a serviço dos objetivos dos gestores do que do acionista, gerando conflito de agência.

Apresentada essa dificuldade, no momento da elaboração do contrato de serviços a serem prestados pelo agente (gestor) ao principal (proprietário), grande parte das possíveis opções que visassem esclarecer e auxiliar na proteção contra os prováveis conflitos de interesses tornam-se imprevisíveis e, portanto, é impossível incluí-las no contrato. Nesse sentido, diz-se que não existem contratos completos.

Quanto a segunda razão dos conflitos de agência, percebe-se por meio do axioma de Jensen e Meckling a inexistência de comportamento perfeito de agente. Segundo Andrade e Rossetti (2004), a natureza humana, utilitarista e racional, que também foi explorada por Jensen e Meckling, conduz os indivíduos a maximizarem uma “função utilidade” voltada muito mais para as suas próprias preferências e para os seus próprios objetivos. Subsidiariamente, afirma-se que dificilmente objetivos alheios movem as pessoas a serem tão eficazes quanto o são para a consecução de seus próprios interesses.

Outro aspecto que fomenta os conflitos de agência nas organizações concentra-se no fato de que pode existir assimetria de informações entre principal e agente, aspecto que será abordado na próxima seção.

## 2.2 Assimetria de informações

A assimetria de informação é um problema causado por informação incompleta, em que nem todos os fatos são conhecidos pelas partes interessadas (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999). Roth e O'Donnell (1996) explicam que é criada quando o agente tem maior conhecimento especializado que o principal, relativamente ao desempenho da tarefa ou quando o agente dispõe de informações que não estão disponíveis para o principal.

Segundo Lima, Nascimento e Leites (2007, p. 80), a assimetria de informações permite ao agente “utilizar essa vantagem com a finalidade de obtenção de benefícios próprios”. Evidencia-se assim, que a assimetria de informações acaba se tornando um fator que facilita a ocorrência de ações, por parte do agente, que contrariam os objetivos maiores estabelecidos e buscados pela organização.

Segundo Bianchi (2005), a assimetria informacional ocorre a partir de um contrato, seja ele formal ou informal, sendo que, antes do fechamento desse podem ocorrer custos *ex-ante* referentes à preparação, negociação e até mesmo monitoração de um acordo; após o fechamento, podem ocorrer custos *ex-post*, devido a adaptações resultantes da execução do contrato. Para a autora, a possibilidade de ocorrência é quando o proprietário possui dificuldades para observar todas as ações do administrador. Portanto, o administrador pode tomar determinadas ações por possuir preferências ou princípios diferentes ou até mesmo por má índole. Essa situação cria o risco moral (*moral hazard*) originado da impossibilidade de prever as ações do agente (EISENHARDT, 1989; FONTES FILHO, 2003).

Complementando, Fontes Filho (2003, p. 6-7) afirma que:

Da assimetria informacional derivam duas questões fundamentais nos problemas de relacionamento principal-agente. Estas estão relacionadas a aspectos de ação oculta (*hidden action*) e informação oculta (*hidden information*), referidos na literatura sobre teoria da agência como risco moral (*moral hazard*) e seleção adversa (*adverse selection*). Os problemas de risco moral e seleção adversa são centrais às análises da teoria da agência.

De acordo com Eisenhardt (1989) e Fontes Filho (2003) a situação de seleção adversa (*adverse selection*) ocorre antes da efetivação do contrato, e nessa o principal e o agente não possui a informação distribuída uniformemente.

Martinez (1998) aponta que os problemas de seleção adversa possuem quatro momentos críticos que consistem em: (1) problema na criação: forma como é estruturação do contrato, quanto a cláusulas claras para assegurar o compromisso do agente em suas ações em favor do principal, tratando também das funções do agente, remuneração e outras compensações ao mesmo, (2) problema de controle: encontrar mecanismos que visem monitorar as ações do agente, uma vez pressupondo-se que o mesmo pode não aplicar seu talento e conhecimento em favor do principal, (3) problema do desempenho: dificuldade de mensuração e avaliação do desempenho do agente e (4) problema de conclusão: preocupação que deve existir quando ocorre o término ou fim do contrato do agente para que isso ocorra da melhor forma possível, pois o mesmo carrega consigo informações sobre a empresa.

Constata-se, que conflitos de agência poderiam ser minimizados se a escrituração do contrato fosse feita de maneira clara, coerente e objetiva, no sentido de que o agente obtivesse maior noção do comportamento que se espera dele. Entretanto, devido à dinâmica do ambiente empresarial, é impossível que um contrato seja totalmente completo, mas elevado cuidado no seu estabelecimento contribui muito para a prevenção de futuros conflitos.

Outro ponto que merece atenção é a dificuldade de acompanhar a adequação das ações do agente, bem como seu desempenho. É possível que a governança corporativa possa auxiliar nos momentos críticos, por exemplo, por meio de monitoramento realizado pelo Conselho de Administração, sendo que, se essa atuação se der juntamente com a controladoria e contabilidade, uma maior quantidade de problemas pode ser minimizada por meio de uma maior quantidade e qualidade das informações disponibilizadas.

### **2.3 Os problemas e custos de agência**

Jensen e Meckling (1976) definem os custos de agência como um somatório dos custos de monitoramento pelo principal, os custos de certificação de comprometimento incorridos pelo agente (objetivo de criar mecanismos de proteção contra danos provocados por atos de oportunismo do agente), e ainda a perda residual (ocorrida entre as reais decisões tomadas pelo agente e a decisão que maximizaria o resultado). Os custos de agência, que envolvem gastos e perdas de riquezas do principal, são principalmente gerados, segundo Andrade e Rossetti (2004) pelo desalinhamento de interesses do principal e do agente.

O principal pode limitar o problema de agência, incorrendo em custos de monitoramento ou pelo desígnio de incentivos apropriados para o agente. Em situações simples, podem ser investidos recursos no monitoramento direto das ações do agente, porém, em mais complexas, a dificuldade de monitoramento ou de verificação do comportamento de agente é o resultado de "assimetrias" de informação (ROTH; O'DONNELL, 1996).

Segundo Mathiesen (2002) existem mecanismos ou condições que podem ser utilizados para reduzir os custos de agência, conforme seguem: (a) sistemas de decisão; (b) sistemas de monitoramento de desempenho; (c) sistemas de remuneração; (d) sistemas de falência; (e) estrutura acionária e (f) estrutura de credores.

### **2.4 Orçamento empresarial, controle e folga orçamentária**

O orçamento empresarial, conforme aborda Frezatti (2006), é o plano financeiro para programar a estratégia da empresa para determinado exercício e é muito mais do que uma simples estimativa do resultado que a empresa obterá, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores de manter as metas sem haver a expropriação dos acionistas.

Um sistema de controle eficaz na organização tende a identificar a natureza da folga orçamentária, os fatores que influenciam a sua utilização e os fatores motivacionais que levam os gestores a esse comportamento (ONSI, 1973; MERCHANT, 1985; DUNK, 1993; VAN DER STEDE, 2000) demonstraram que quando o controle orçamentário é mais rígido, os gestores apresentarão menor tendência de criação de folga. Os subordinados buscam meios para se proteger do risco de não alcançar as metas do orçamento e conseqüentemente

receberem uma avaliação de mau desempenho, e uma forma de se proteger, é fazendo com que as metas sejam de fácil alcance, ou seja, criando folga orçamentária (VAN DER STEDE, 2000). Segundo o autor e seus achados, o controle rígido é negativamente relacionado com essa folga.

A folga orçamentária é definida por Merchant (1985) como o excesso do valor orçado em uma área, mais do que o necessário. Para Waller (1988) a folga é o excesso de recursos além do necessário para concluir uma tarefa e segundo Dunk (1993) é a incorporação expressa dos valores no orçamento para torná-lo mais fácil de alcançar.

Nos anos de 2009 a 2012 os estudos se direcionaram a explorar os aspectos psicológicos e comportamentais dos gestores com a folga orçamentária (NARDI, SANTOS; VICENTI, 2013). Na análise de citação, realizada pelo estudo bibliométrico dos autores, constatou-se que foram citados 1.764 autores nos 26 artigos analisados, sendo que, desses, há o destaque de Merchant (1985), Waller (1988) e Dunk (1993). A assimetria da informação, juntamente com outras variáveis também é analisada em estudos sobre o tema da folga orçamentária. A ênfase orçamentária e a assimetria de informação afetam a relação entre a participação e a folga orçamentária, bem como a redução de folga resulta da participação, exceto quando a ênfase orçamentária é baixa (DUNK, 1993).

Os achados de Chow, Cooper e Waller (1988) e Waller (1988) se a assimetria e a ênfase no orçamento forem altas, os subordinados são suscetíveis à criação de folga. Assim, acredita-se a assimetria da informação possibilita a constituição de folga. Dunk e Nouri (1998) observaram que as variáveis que mais se destacam nas pesquisas são participação no orçamento e assimetria da informação.

Na pesquisa de Fank (2011) em organizações do estado de SC, foram considerados, na amostra, 171 respondentes que desempenham os cargo/função de supervisor, gerente administrativo, gerentes: financeiro, produção, recursos humanos e comercial e outros, desde que fossem gerentes de departamento e não foi observada relação das variáveis de assimetria da informação e risco na decisão com a criação da folga orçamentária.

Em análise da produção científica nos periódicos internacionais entre 2005 e 2009 sobre a assimetria da informação na elaboração do orçamento, Faria, Gomes, Dias Filho e Albuquerque (2011) constataram que os autores Joseph G. Fischer, Sean A. Peffer e James R. Frederickson estão na vanguarda dos estudos do tema e são mais citados pelas pesquisas internacionais, tornando-se os principais elos na composição da rede social de pesquisa.

As decisões tomadas por meio de orçamentos nas empresas foram foco de diferentes estudos, entre os que se cita Fisher, Frederickson e Peffer (2002), que analisam três questões: (1) o efeito da assimetria de informação sobre o processo de negociação do orçamento, (2) o efeito da assimetria de informação na folga orçamental quando os orçamentos são definidos através de um processo de negociação, e (3) se os subordinados consideram superiores impondo um orçamento após uma negociação falha como sendo baixo na justiça processual, que por sua vez provoca baixo desempenho do subordinado.

Assim, como resultados, sugere-se que menores diferenças de posições negociais não indicam maior probabilidade de acordo, quando as diferenças iniciais são devido à assimetria de informação. Além disso, a assimetria de informações afeta a relação entre o acordo de negociação e a folga orçamentária. Por último, quando superiores impõem um orçamento depois de uma negociação, não fazendo considerações de justiça ou de equidade, isso pode desmotivar os subordinados (FISHER, FREDERICKSON ; PEFFER, 2002).

Faria (2011) afirma que diversos estudos apontam motivos variados para o uso da folga orçamentária. Assim, apoiado pelos pressupostos da teoria da agência e pelos achados de Akerloff (1970), o estudo de Faria (2011) verificou o efeito da assimetria da informação na folga orçamentária, em um contexto organizacional onde os agentes têm sua remuneração baseada no resultado do orçamento. Para tanto, fez-se uso de estudo de abordagem positiva,

no qual foi realizado experimento com amostras independentes compostas por 233 profissionais, tendo como instrumento de análise de dados o teste t e a análise fatorial. Os resultados confirmam as hipóteses pautadas na teoria da agência que aponta a existência de conflito de interesses entre os atores e o uso da assimetria da informação para maximização do interesse próprio.

Foi identificado que, independente da posição exercida na empresa (principal ou agente), ambos fazem uso da assimetria informacional para propor metas orçamentárias com folga, ou seja, acima da real necessidade. Esta ação ocorre *ex ante* e *ex post* a data de definição do orçamento por parte da empresa (FARIA, 2011). Conforme o experimento, folga orçamentária é transversal à posição exercida e não somente meio de manipulação por parte dos agentes, sendo que, a assimetria da informação proporciona o aumento da folga no orçamento, fato que proporciona a empresa retenção de recursos em excesso, alocação indevida de recursos e pagamento de benefícios.

### 3 Aspectos metodológicos

Para a satisfação do objetivo deste trabalho, desenvolveu-se pesquisa descritiva e qualitativa, com estudo de caso conduzido por entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários. A empresa de estudo foi selecionada por acessibilidade e intencionalmente por se utilizar há anos de orçamento empresarial. Trata-se de uma agroindústria paranaense.

Para a coleta de dados estruturou-se um roteiro de entrevista semiestruturada com questões adaptadas do estudo de Van der Stede (2000) aplicado ao gestor do orçamento da empresa. A escolha desse respondente deve-se ao seu conhecimento sobre o conteúdo e a operacionalização do processo orçamentário realizado na empresa. Esse instrumento também foi utilizado por Espejo (2008) e Rodrigues Júnior, Zonatto e Lavarda (2012).

Também foi aplicado questionário contendo questões sobre Controle rígido, adaptado de Hansen e Van der Stede (2004) e sobre Assimetria da Informação e Folga orçamentária, adaptado de Dunk (1993), sendo que, os escolhidos por acessibilidade para responder ao questionário foram os gerentes das unidades de responsabilidade participantes do processo orçamentário, pois se buscou, com foco na teoria da agência, analisar a folga orçamentária e o controle rígido. Todas as questões possuem opções de resposta de escala Likert de 1 a 5. A estrutura do instrumento de coleta de dados está detalhada no Quadro 1.

Modalidade	Entrevistado /questionado	Explicação	Fonte
Entrevista	Gestor de orçamento	(1) Dados Pessoais; (2) Atividade(s) Principal (is) da Empresa; (3) Sobre o Sistema Orçamentário; (4) Razões para a existência; (5) Existência dos componentes Orçamentários; (6) Auxiliar o gerenciamento da empresa; (7) Outros a mencionar.	Adaptado de Hansen e Van der Stede (2004).
Questionário	Gerências de unidades	(1) Dados Pessoais; (2) Controles Rígidos.	Adaptado de Van der Stede (2000).
		(3) Folga Orçamentária; (4) Assimetria da informação.	Dunk (1993)

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Dunk (1993), Van der Stede (2000) e Hansen e Van der Stede (2004).

Quadro 1: Descrição do instrumento de coleta de dados

Também foram observados documentos com orçamento da empresa e foi realizada visita no setor de orçamento da empresa, permitindo observar o ambiente de trabalho e confirmar informações sobre alguns componentes orçamentários. Conforme Yin (2005, p. 120) “de uma maneira mais informal, podem-se realizar observações diretas ao longo da visita de campo, incluindo aquelas ocasiões durante as quais estão sendo coletadas outras evidências, como as evidências provenientes de entrevistas”.

Para análise dos dados, obtidos por meio da entrevista, gravada e transcrita integralmente, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo. Os dados dos questionários foram tabulados, receberam análise descritiva e foram relacionados com os dados obtidos pela entrevista. A empresa possui 19 gerências de unidades no estado do PR e 3 em outro estado. Responderam o questionário 8 gerentes de unidades do PR no período de 23 de janeiro a 03 de fevereiro de 2014.

Como a pesquisa envolve estudo de caso, menciona-se que os dados não poderão ser generalizados para as demais empresas não pesquisadas. Com aplicação de entrevista semiestruturada e questionários na empresa, destaca-se como limitação, o instrumento de coleta de dados, considerando que os respondentes podem, no transcorrer da entrevista, omitir informações relevantes por não interpretar os questionamentos dos entrevistadores, ou por não se lembrar, naquele momento, de algum aspecto relevante sobre os riscos inerentes aos negócios. Outro aspecto limitador é a possível subjetividade na transcrição e análise dos dados, considerando que a pesquisa se utilizará de análise de conteúdo.

#### **4 Resultados e discussões**

Essa seção descreve o estudo realizado relatando as características gerais do entrevistado e da agroindústria; sobre o sistema orçamentário, seus componentes, razão para existência e sua utilização para gerenciamento das informações. Além de detalhar sobre os achados quanto à assimetria da informação, controle rígido e folga orçamentária.

##### **4.1 Características gerais da agroindústria e do entrevistado**

Quanto às características do entrevistado, menciona-se que a sua formação acadêmica é graduação em Ciências Contábeis e possui duas especializações: consultoria contábil em custos e auditoria e gestão empresarial. A aplicação da entrevista ao funcionário com a função de Encarregado da assessoria de planejamento qualidade e comunicação social foi realizada pelo fato que é este é o responsável pela consolidação do orçamento, juntamente com outra pessoa do setor. O participante do estudo trabalha há 25 anos na empresa e há um ano e meio na função, sendo que o mesmo trabalha a mais de 13 anos em orçamento na entidade.

A agroindústria paranaense pesquisada é de uma cooperativa que possuía, em 2012, aproximadamente 4.500 associados. O faturamento, no mesmo ano, ultrapassou R\$ 880 milhões no mercado interno e R\$ 140 milhões no mercado externo. A entidade atua na área de grãos (principalmente soja e milho), pecuária, suínos, leite, aves e peixes, comercialização de produtos agrícolas (sementes, defensivos, fertilizantes, produtos veterinários), bens de fornecimento, lojas agropecuárias, supermercados, postos de combustível e industrialização de frango, processamento de leite e suínos e prestação de serviços (assistência técnica).

Realizando a entrevista, contactou-se que o sistema orçamentário é consolidado e institucionalizado. A partir das informações obtidas com o orçamento, os gestores da entidade constroem demonstrativo de resultados projetado. Dessa forma, realiza-se um orçamento macro, para longo prazo, elaborado pela alta administração, o qual leva em consideração a missão, valores, prioridades e metas globais da empresa. A partir desse, fazem-se orçamentos analíticos para o período de um ano (todas as atividades/unidades ou área de responsabilidade são contempladas, por exemplo: recebimento de grãos, frigorífico, mercados, orçamento de recebimento de grãos, das despesas). Os gerentes das unidades da entidade são envolvidos na participação para elaboração do orçamento e eles têm equipe para auxiliá-los.

No orçamento analítico estão valores para investimentos, insumos, entre outros, por conta contábil e considera-se o quanto quer atingir no mercado, com horizonte mensal e por centro de resultado. Pelo fato de fazer previsões para um ano e detalhado também mensal, acredita-se ser possível fazer previsões confiáveis. A experiência dos envolvidos na elaboração faz com que não ocorram muitos ajustes (maiores ou menores) nos valores

orçados. Dessa foram, conforme relatado na entrevista, os gestores/gerentes costumam colocar previsões não muito ousadas ou não alcançáveis, entretanto, a cada período são colocadas metas com desafios. É a alta administração que analisa as metas e orçamento global consolidado para saber se os valores orçados pelas unidades estão de acordo com os objetivos maiores da entidade e se precisam ou não de ajustes finais.

É na matriz que o orçamento é consolidado, sendo que, as contas são avaliadas e reavaliadas pela alta administração, se necessário. A alta administração dá seu parecer. Mencionou-se na entrevista que as metas podem ser revisadas caso ocorra, por exemplo, alguma estiagem ou geadas que farão com que as metas estipuladas não sejam mais alcançáveis. A seguir (Tabela 1) resumem-se os componentes orçamentários na entidade.

A divulgação dos orçamentos é realizada após consolidação, sendo que a apresentação é feita com reunião, além disso, o orçamento é divulgado ao conselho de administração e nos relatórios anuais, portanto, acredita-se que todos conhecem suas metas. Da mesma forma acontece com os acompanhamentos e controles do orçamento.

Tabela 1 – Componentes orçamentários na entidade

<b>Componentes</b>	<b>Entidade</b>
Premissas Orçamentárias	Busca sobras para os associados; participação dos gerentes; elaborar metas de forma cautelosa, entretanto, o componente desafio existe; responsabilidade de cada gerente para atender as metas.
Previsão de Cenários	A entidade não elabora orçamento com cenários diferentes: normal, otimista e pessimista. Os gestores procuram observar as tecnologias adotadas pelos produtores de insumos, sendo que a tecnologia aumenta a cada ano. São feitos cursos, painéis, <i>workshop</i> , experimentações e participação de palestras com estudiosos e economistas para prever isso, de forma que a cada ano acredita-se que existirá mais produção com menos recursos consumidos. Negócios emergentes são observados e analisados. Citou-se o exemplo de uma atividade emergente que ainda necessita de pesquisas, entretanto, a entidade procura visualizar cenários de longo prazo.
Plano de <i>marketing</i> /vendas	Controle com base na área agricultável, assim como, qual é a tendência de plantio pelos agricultores, que estes são influenciados pelos preços históricos dos produtos dos anos anteriores. Com base em cálculos de coeficientes técnicos busca-se definir potencial e participação média no mercado. Com relação aos mercados e postos, <i>market share</i> , ampliações possíveis.
Plano de produção, estrutura física, suprimentos e estocagem	Existem levantamentos que são realizados para identificarem capacidades de armazenagens (estática e dinâmica) e outros. Como a entidade tem orçamento consolidado possui de forma facilitada esse orçamento. Cada unidade faz o levantamento das necessidades.
Plano de recursos humanos	O levantamento dessas necessidades é feito pelas unidades e são elaborados com base nos cargos e salários. Após esse levantamento faz-se uma avaliação da alta gerência. Existe área de recrutamento específica para verificar.
Plano de Investimentos no Ativo Permanente	São realizadas intenções de investimentos e estes são divididos em imediato, divisão por semestres. Existem exigências legais, reformas e ampliações, sendo que cada situação é analisada pela alta administração com relação às prioridades.
Demonstrações Contábeis projetadas	São feitas demonstrações (por unidade) de resultados projetados. A contabilidade participa dessa análise.

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, quanto aos controles e acompanhamentos, constatou-se que isso é feito na entidade a cada 30 dias. Faz-se uma comparação, por contas contábeis, dos valores orçados com os realizados e obtidos do sistema da contabilidade. Na análise dessa comparação, as metas que não foram alcançadas conforme previsto precisam ser justificadas, assim como, são necessários planos de ações para atingir as diferenças.

Não faz muitos anos que o orçamento na entidade também tem sido realizado pela alta administração para a gestão a longo prazo, na busca por identificar viabilidade de projetos, atender prioridades, identificar tendências e para resolver problemas de recursos limitados.

#### 4.2 O controle rígido do orçamento e assimetria informacional na entidade

O orçamento na entidade é institucionalizado e os gerentes das unidades participam da elaboração do mesmo. Os gerentes que responderam o questionário possuem média de 13 anos de trabalho nessa entidade e mais de 9 anos atuando na função de gerência. O tempo de atuação na função varia de 2 a 30 anos. Assim, buscou-se questioná-los sobre controle rígido, assimetria da informação e folga orçamentária e analisar com a lente da teoria da agência.

Acredita-se que a avaliação feita por cada gestor de unidade, sobre sua participação no orçamento é reflexo que os mesmos sentem-se na maioria, participante da construção do orçamento e não apenas na função de cumprir metas. A afirmação “O orçamento reflete minhas escolhas/decisões atuais para o futuro” não foi assinalada pelos gerentes. Dois gerentes informaram avaliar a sua participação no orçamento como: “Participa com opiniões no orçamento”, três gerentes posicionaram-se como “Participo com decisões finais”, outros dois como: “Geralmente os orçamentos elaborados por mim estão refletivos no orçamento global” e dois não responderam.

Na Tabela 2 apresentam-se informações sobre como é exercido o controle sobre as unidades que participam do orçamento. Nas questões 1 e 2 um gerente não respondeu, assim como, não se obteve resposta de outro para a questão 5.

Tabela 2 – Quanto ao controle rígido no orçamento

Questões	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1) Sou constantemente lembrado pela empresa da necessidade de cumprir as metas orçamentárias.	0	2	1	1	4
2) Superiores julgam o desempenho com base na obtenção de metas orçamentárias.	0	0	0	5	3
3) Controle da área de responsabilidade é realizado pelos diretores ou gestores do orçamento, monitorando o alcance das metas.	0	0	1	3	5
4) Aos olhos dos superiores, quando o orçamento é atingido é um reflexo do empenho e sucesso.	0	1	0	5	3
5) Quando as metas não são alcançadas há um forte impacto sobre a forma como a performance do gestor é avaliada pelos superiores corporativos.	0	0	2	6	0
6) Promoção dos gestores depende de seu desempenho no orçamento.	2	3	1	2	1
7) Não atingir as metas orçamentárias reflete em um julgamento de baixa performance do gestor.	0	2	3	4	0

Legenda: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo, nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa.

De forma a confirmar o que se constatou na entrevista com o responsável pelo orçamento global, as respostas indicadas na Tabela 2 dão indícios os gerentes concordam que o controle na entidade é rígido. Complementando a Tabela 2, outra questão também foi submetida aos gerentes e nenhum deles considera as metas do orçamento muito fácil de atingir, nem considera que elas são atingíveis com esforço razoável. As respostas foram unânimes no fato que as metas são atingíveis com esforço considerável e não são consideradas praticamente inatingíveis ou impossíveis atingir.

Os supervisores e a alta administração esperam dos gerentes que esses atinjam as metas. O fato de existir a participação dos gerentes das unidades na elaboração do orçamento global e de estes possuírem experiência na função e conhecerem informações sobre suas unidades pode ocasionar assimetria da informação.

Constatou-se elevada assimetria da informação na entidade, de forma que a maioria dos gerentes (Tabela 3), ou seja, 8 dos 9 gerentes apresentaram possuir mais informações ou estarem mais familiarizados com as operações que seu superior. A assimetria de informação, conforme Faria (2011) ocasiona a retenção de recursos em excesso e alocação indevida.

Na empresa existe a participação no orçamento e a assimetria da informação, sendo que, para os gestores, a participação é uma premissa institucionalizada do orçamento. Não se confirma que essa situação pode ser a mesma identificada por Shields e Shields (1998), que destacam que quanto maior a assimetria de informação entre os subordinados e superiores, é mais provável que as empresas promovam a participação do orçamento para o acesso às informações privadas dos subordinados.

O controle rígido (Tabela 2), na ótica da teoria da agência deveria diminuir a assimetria da informação (ROTH; O'DONNELL, 1996; VAN DER STEDE, 2000), entretanto, não se obteve resultado semelhante para essa entidade estudada. Kyj e Parker (2008), com base na teoria da agência, demonstraram que os superiores incentivam a participação orçamentária por vários motivos, entre eles, acesso a informações privadas sobre o poder dos subordinados.

A participação no orçamento, conforme Merchant (1985) minimizaria a assimetria da informação. Em estudo empírico realizado por Lavarda e Almeida (2013) em empresa multinacional, esse resultado não foi confirmado, semelhante ao encontrado nesse estudo em entidade agroindustrial. Para os autores o pressuposto foi que maior integração e comunicação de todos os envolvidos, logo, a troca e a disseminação das informações serão maiores, no entanto, a pesquisa mostrou evidências de que o pressuposto não pode ser aceito,

De uma forma geral, a participação do orçamento e controle rígido não proporcionou a redução da assimetria da informação na entidade. Na Tabela 3 detalham-se as respostas das questões quanto à assimetria da informação no orçamento.

Tabela 3 – Quanto à assimetria da informação no orçamento

Questões	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1) Em comparação com o seu superior, você possui melhores informações sobre as atividades realizadas em sua área de responsabilidade	0	1	0	4	4
2) Em comparação com o seu superior, você está mais familiarizado com relação às operações internas na área em que você é responsável.	0	1	0	1	7
3) Em comparação com o seu superior, você possui uma melhor compreensão do potencial de desempenho de sua área de responsabilidade.	0	0	1	4	4
4) Em comparação com o seu superior, você é tecnicamente mais familiarizado com o trabalho de sua área de responsabilidade.	0	0	0	3	6
5) Em comparação com o seu superior, você é mais capaz de avaliar o potencial impacto de fatores externos nas atividades da sua área de responsabilidade.	0	1	1	3	4
6) Em comparação com seu superior, você tem um melhor entendimento do que pode ser alcançado na sua área de responsabilidade	0	0	1	2	6

Legenda: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo, nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa.

A existência de participação na elaboração e na cobrança de resultados do orçamento é o ponto inicial de discussão para a folga orçamentária, dado que, se não existe participação, ou seja, se o orçamento é desenvolvido de maneira *top-down*, não existe a referida discussão sobre a folga. Conforme Chow, Cooper e Waller (1988) e Waller (1988) se existe assimetria da informação, torna-se situação suscetível à criação de folga, de forma que esses indícios apareceram como resultado na entidade, conforme Tabela 3.

A indicação de que a maioria dos gestores concorda (parcialmente ou totalmente) com as questões 1, 2 e 3 da Tabela 4, conforme Dunk (1993) são indicativos de folga orçamentária, sendo que, a existência do controle rígido não pareceu diminuir as percepções de folga apresentadas na Tabela 4. Esses resultados apresentaram-se diferentes nessa empresa, do que menciona o estudo de Dunk (1993) e Van der Stede (2000).

Com base na Tabela 4, têm-se indícios da existência de folga orçamentária. Não foram pesquisados os motivos que levaram os gerentes apontarem essas respostas, entretanto,

pesquisando, a folga orçamentária juntamente com as variáveis controle rígido e assimetria da informação. Dunk (1993) e Yuen (2004) apresentam indícios de que, quando o desempenho do orçamento está ligado a algum sistema de recompensa da organização, os gerentes (agentes) são motivados a criar reservas em resposta à expectativa de recompensa pelo alcance de suas metas, ou seja, ao intuito de melhorar sua perspectiva de remuneração.

Tabela 4 – Quanto à folga orçamentária

Questões	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1) Os orçamentos estabelecidos para a minha área de responsabilidade são seguramente atingíveis.	1	0	1	6	1
2) Metas orçamentárias estabelecidas na minha responsabilidade induzem uma alta produtividade.	0	0	0	6	3
3) As metas do orçamento requerem cuidadosamente o gerenciamento dos custos da área de responsabilidade.	0	1	0	3	5
4) As metas orçamentárias não tem causado preocupação com a melhoria de resultado (eficiência) da minha área de responsabilidade.	5	2	1	1	0

Legenda: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo, nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, que a alta administração deve buscar identificar se existem outros fatores motivacionais que possam levar os gestores a comportamento de tendência à folga, conforme abordado nos estudos de Onsi (1973); Merchant (1985); Dunk (1993) e Van Der Stede (2000). Para a eliminação ou diminuição de problemas de agência em atividades mais complexas, conforme Roth e O'Donnell (1996), as atividades de monitoramento são mais difíceis.

## 5 Conclusões e recomendações

O estudo objetivou analisar a influência dos controles rígidos na redução da assimetria informacional no processo orçamentário em uma entidade agroindustrial. Desenvolveu-se pesquisa descritiva e qualitativa com aplicação de entrevista semiestruturada ao responsável pelo orçamento e questionários aos gerentes envolvidos com a participação no orçamento.

Relevante se faz resgatar a pergunta de pesquisa: a influência dos controles rígidos na redução da assimetria informacional no processo orçamentário em uma entidade agroindustrial? De acordo com o estudo de caso foi possível observar que o orçamento é utilizado na entidade como forma de monitoramento, o que está de acordo com os preceitos da teoria da agência. O controle rígido do orçamento e metas é utilizado conforme o mesmo preceito. A utilização da teoria da agência como lente para analisar os resultados desse estudo deu consistência para a discussão do caso.

Fez-se uma análise dos resultados e buscou-se contribuir com os estudos correlatos realizados. Na entidade estudada não se confirmou, se o controle rígido diminui a assimetria informacional, o que não segue os resultados encontrados por Van der Stede (2000), pois os resultados encontrados apontaram indícios de controle rígido e de assimetria informacional na entidade. O fato de a entidade também apresentar indícios de criação de folga, também não está de acordo com os estudos de Dunk (1993) e Van der Stede (2000), quanto ao fato de controle rígido diminuir a folga.

As conclusões por meio do estudo de caso também trazem evidências que confirmam alguns achados (CHOW, COOPER; WALLER, 1988; WALLER, 1988; DUNK, 1993; FISHER, FREDERICKSON; PEPPER, 2002; YUEN, 2004, FARIA, 2011) quanto ao fato de a assimetria da informação aumentar a folga orçamentária.

Diversas pesquisas são realizadas para confirmar e validar ou não os resultados anteriores, sendo que, muitas vezes é importante analisá-los com a inclusão de outras variáveis. Ou seja, ainda podem existir variáveis não mensuráveis, não detectadas ou que não

foram percebidas nesse estudo, o confirma não haver consenso ou uniformidade entre variáveis a serem testadas empiricamente nos estudos sobre orçamento, assim como a necessidade de outros que contextualizem e visem validar os anteriores.

Faltam estudos que visem explicar as diferentes divergências encontradas entre os achados empíricos, sendo que esta pesquisa foi realizada em entidade cooperativa agroindústria e com orçamento institucionalizado. Sugere-se para futuras pesquisas estender a amostra de empresas analisadas, sendo que o estudo limita-se ao fato de ser um estudo de caso e não poder generalizar os resultados encontrados.

### **Referências**

- AKERLOF, G. The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. **Quarterly Journal of Economics**, v. 84, 1970, p. 488-500.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BIANCHI, M. **A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente**. 2005. 159 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005
- BRICKER, R.; CHANDAR, N. On applying agency theory in historical accounting research. **Business and Economic History**, v. 27, n. 2, 1998.
- BORINI, F. M.; LUCCHESI, E. P. Conflitos de agência e a performance das subsidiárias de multinacionais estrangeiras no Brasil. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DA USP, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2004
- BROWN, J. L., EVANS, J. H.; MOSER, D. V. Agency theory and participative budgeting experiments. University of Pittsburgh. **Journal of Management Accounting Research**, v. 21, 2009, p. 317-345.
- BYRD, J., PARRINO, R.; PRITSCH, G. Stockholder-manager conflicts and firm value. **Financial Analysts Journal**, Charlottesville, v. 54, n. 3, 1998, p. 14-30.
- CHENHALL, R. H.; MORRIS, D. The impact of structure, environment, perceived on the interdependence usefulness of management accounting systems. **The Accounting Review**, v. 61, n. 1, 1986, p. 16-35.
- CHOW, C. W., COOPER, J. C.; WALLER, W. Participative budgeting: Effects of a truth-inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance. **The Accounting Review**, v. 63, n. 1, 1988, p. 111-122.
- DUNK, A. S. The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. **The accounting Review**, v. 68, n. 2, 1993, p. 400-410.
- DUNK, A. S.; NOURI, H. Antecedents of budgetary slack: A literature review and synthesis. **Journal of Accounting Literature**, v. 17, 1998, p. 72-96.
- EISENHARDT, K. M. Agency theory: An assessment and review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, 1989, p. 57-74.
- ESPEJO, M. M. S. B. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada**. 2008. Tese (Doutorado), FEA USP, São Paulo, 2008
- FANK, O. L. **Relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e do risco na criação da folga orçamentária em organizações do estado de Santa Catarina**. 2011. 123 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau - FURB, Blumenau, 2011

- FARIA, J. A. **O efeito da assimetria da informação na folga orçamentária: um estudo experimental**. 2011. 124 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) — Universidade Federal da Bahia - UFBA, Salvador, 2011.
- FARIA, J. A., GOMES, S. M. S., DIAS FILHO, J. M.; ALBUQUERQUE, V. A assimetria da informação na elaboração do orçamento: uma análise da produção científica nos periódicos internacionais entre 2005 e 2009. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 2, 2011, p. 43-65.
- FISHER, J., FREDERICKSON, J. R.; PEFFER, S. A. The effect of information asymmetry on negotiated budgets: An empirical investigation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 27, n. 1-2, 2002, p. 27-43.
- FONTES FILHO, J. R. Governança organizacional aplicada ao setor público. **Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, 8, Panamá, 28-31, 2003
- FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. (3 ed). São Paulo: Atlas, 2006
- FREZATTI, F.; BECK, F.; SILVA, J. O. Percepções sobre a criação de reservas orçamentárias em processo orçamentário participativo. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 7, n. 4, 2013, p. 335-354.
- HANSEN, S. C.; VAN DER STEDE, W. A. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. **Management Accounting Research**, v. 15, n. 4, 2004, p. 415-439.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, 1976, p. 305-360.
- KLEIN, B. Contracting costs and residual claims: The separation of ownership and control. **Journal of Law & Economics**, v. 26, 1985
- KYJ, L.; PARKER, R. J. Antecedents of budget participation: Leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. **Abacus**, v. 44, n. 4, 2008, p. 423-442.
- LAMBERT, R. A. Agency theory and management accounting. **Handbook of Management Accounting Research**, v. 1, n. 6, 2006, p. 247-268.
- LAVARDA, C. E. F.; ALMEIDA, D. M. Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. **Brasilian Business Review**, v. 10, n. 2, 2013, p. 74-96.
- LIMA, A. N., NASCIMENTO, A. M.; LEITES, E. **Teoria da agência e governança corporativa**. In: Nascimento, A. M. ; Reginato, Luciane (Orgs.), Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional. (p. 74-92), São Paulo: Atlas, 2007
- MARTIN, N. C., SANTOS, L. R. ; DIAS FILHO, J. M. Governança empresarial, riscos e controles internos: A emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 34, n. 1, 2004, p. 7-22.
- MARTINEZ, A. L. **Agency theory na pesquisa contábil**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu, PR, **Anais...** Foz do Iguaçu, 1998
- MATHIESEN, H. **Managerial ownership and financial performance**. 2002. 311 f. Dissertação (Mestrado), Copenhagen Business School, Denmark., 2002 Retirado de [http://www.encycogov.com/A0BigPicture/1CorpGovProblem/Exhi\\_1CorpGovProblem.asp](http://www.encycogov.com/A0BigPicture/1CorpGovProblem/Exhi_1CorpGovProblem.asp)
- MERCHANT, K. A. Budgeting and the propensity to create budgetary slack. **Accounting, Organizations and Society**, v. 10, n. 2, 1985, p. 201-210.
- MOLE, K. Business Advisers's impact on SMEs: an agency theory approach. SAGE Publications, London, Thousand Oaks and New Delhi, **International Small Business Journal**, v. 20, n. 2, 2002, p. 139-162.

- NARDI, L. V., SANTOS, V.; VICENTI, T. Folga orçamentária: Características bibliométricas e sociométricas em periódicos internacionais. In: ANPCONT, 7., 2013, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ANPCONT, 2013, CD-ROM.
- OLIVEIRA NETO, F. O., MOREIRA, R. L; BARBOSA NETO, J. E. Teoria da agência: Um estudo da produção científica nos períodos brasileiros. In: ANPCONT, 7., 2013, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ANPCONT, 2013, CD-ROM.
- ONSI, M. Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. **The Accounting Review**, v. 48, n. 3, 1973, p. 535-548.
- PIRES, R. G. A. **informação contábil e a teoria de agência: um estudo da assimetria informacional em companhias abertas, listadas no novo mercado da BOVESPA**. 2008. 120 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008
- ROCHA, I., PEREIRA, A. M., BEZERRA, F. A. ; NASCIMENTO, S. Análise da produção científica sobre teoria da agência e assimetria da informação. **REGE**, v. 19, n. 2, 2012, p. 327-340
- RODRIGUES JUNIOR, M. M., ZONATTO, V. C.; LAVARDA, C. E. F. Participação dos diferentes departamentos e unidades no sistema orçamentário: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior do estado de Santa Catarina. **ConTexto**, v. 12, n. 22, 2012, p. 27-41
- ROSS, S. The economic theory of agency: the principal's problem. *The American Economic Review*, v. 63, n. 2, 1973. **Papers and proceedings of the 85<sup>th</sup> annual meeting of the American Economic Association**, 1973, p. 134-139.
- ROTH, K.; O'DONNELL, S. Foreign subsidiary compensation strategy: An agency theory perspective. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 3, 1996, p. 678-703.
- SEAL, W. Management accounting and corporate governance: An institutional interpretation of the agency problem. **Management Accounting Research**, v. 17, 2006, p. 389-408.
- SHAPIRO, S. Agency theory. **Annual Reviews of Sociology**, v. 31, 2005, p. 263-284.
- SHIELDS, J. F.; SHIELDS, M. D. Antecedents of participative budgeting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n. 1, 1998, p. 49-76.
- SPENCE, M.; ZECKHAUSER, R. Insurance, information and individual action. **American Economic Review**, v. 61, 1971, p. 380-387.
- SUBRAMANIAM, N. **Agency theory and accounting research**: An overview of some conceptual and empirical issues. In: Hoque, Zahirul (Org.). *Methodological issues in accounting research: Theories, methods and issues*. London: Spiramus, 2006
- VAN DER STEDE, W. A. The relationship between two consequences of budgetary controls: budget slack creation and managerial short-term orientation. **Accounting, Organization and Society**, v. 25, 2000, p. 609-633.
- WALLER, W. S. Slack in participative budgeting: The joint effect of a truth-inducing pay scheme and risk preferences. **Accounting, Organization and Society**, v. 13, n. 1, 1988, p. 87-98.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. (3 ed). Porto Alegre: Bookman, 2005
- YUEN. D. C. Y. Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack. **Managerial Auditing Journal**, v. 19, n. 4, 2004, p. 517-532