

# FOLGA ORÇAMENTÁRIA SOB A ÓTICA DA TEORIA DA AGÊNCIA

**Bruna Teixeira**

Mestranda do Programa de Pós-graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGC-UFSC). E-mail: brunatteixeira@gmail.com

**Maurício Mello Codesso**

Doutorando do Programa de Pós-graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGC-UFSC). E-mail: mmcodesso@outlook.com

**Rogério João Lunkes**

Pós-Doutor em Contabilidade. Professor do Departamento de Ciências Contábeis e do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Administração da UFSC. E-mail: lunkes@cse.ufsc.br

**Envio em:** Agosto de 2015

**Aceite em:** Janeiro de 2016

**RESUMO:** Esta pesquisa tem como objetivo identificar a propensão da criação de folga orçamentária em uma empresa de pescados de Santa Catarina sob a ótica da teoria da agência. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, com abordagem do problema qualitativa, operacionalizada por meio de *survey*. Foram obtidas respostas de um diretor e de dois gerentes envolvidos no processo orçamentário do setor de recursos humanos, o que possibilitou a comparação entre os diferentes níveis hierárquicos. Os resultados apontaram para um ambiente com assimetria informacional, baixo nível de conflito de interesse e presença de monitoramento pela alta administração, o qual resultou em uma baixa propensão para a criação de folga orçamentária. Os achados corroboram com Dunk (1993) e Van der Stede (2000) quanto ao fato de que o monitoramento diminui a propensão da folga orçamentária e contradiz outros achados como que a assimetria informacional aumentar a folga orçamentária (DUNK, 1993; FISHER et al., 2002; FANK, 2011; BUZZI et al. 2014), que o monitoramento diminui a assimetria informacional (VAN DER STEDE, 2000) e que o conflito de interesse agrava a assimetria informacional (FARIA, 2011).

**Palavras-Chave:** Teoria da Agência. Folga Orçamentária. Assimetria de Informações. Conflito de Interesse. Monitoramento.

## BUDGETARY SLACK UNDER THE PERSPECTIVE OF THE AGENCY'S THEORY

**ABSTRACT:** This research aims to identify the propensity of budgetary slack creation in a fish company of Santa Catarina from the perspective of agency theory. For this, a descriptive study was conducted with qualitative approach to problem, operationalized through a survey. Responses were received from a director and two managers involved in the budget process of the human resources sector, which allowed the comparison between the different hierarchical levels. The results pointed to an environment with information asymmetry, low level of conflict of interest and presence monitoring by senior management, which resulted in a low propensity to create budgetary slack. The findings corroborate with Dunk (1993) and Van der Stede (2000) as the fact that monitoring decreased the inclination for budgetary slack and contradicts other findings as information asymmetry increase the budgetary slack (DUNK, 1993; FISHER et al., 2002; FANK, 2011; BUZZI et al. 2014), that monitoring decrease information asymmetry (VAN DER STEDE, 2000) and the conflict of interest escalates information asymmetry (FARIA, 2011).

**Keywords:** Agency Theory. Budgetary Slack. Information asymmetry. Conflict of Interest. Monitoring.

## HOLGURA PRESUPUESTARIO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TEORÍA DE LA AGENCIA

**RESUMEN:** Esta investigación tiene como objetivo identificar la propensión de la creación de déficit presupuestario en una empresa de pescado en Santa Catarina desde la perspectiva de la teoría de la agencia. Para ello, una investigación descriptiva fue desarrollado con enfoque cualitativo del problema, la práctica mediante encuesta. Las respuestas se obtuvieron de un director y dos directivos involucrados en el proceso presupuestario del sector de los recursos humanos, lo que permitió la comparación entre los diferentes niveles jerárquicos. Los resultados apuntan a un entorno con información asimétrica, bajo nivel de conflicto de interés y control de presencia por la alta dirección, que se tradujo en una baja propensión a crear holgura presupuestaria. Los resultados corroboran Dunk (1993) y Van der Stede (2000) y el hecho de que la vigilancia disminuye la propensión de la brecha presupuestaria y contradice otras conclusiones que la asimetría de la información aumenta la brecha presupuestaria (DUNK, 1993; FISHER ET AL., 2002; FANK, 2011; BUZZI ET AL., 2014), la vigilancia disminuye la asimetría informativa (VAN DER STEDE, 2000) y el conflicto de intereses agrava la asimetría de la información (FARIA, 2011).

**Palabras Clave:** Teoría de la Agencia. Holgura Presupuestario. Asimetría de la información. Conflicto de intereses. Control.

## 1. INTRODUÇÃO

Desde o trabalho apresentado por Jensen e Meckling (1976), a Teoria da Agência tem despertado interesse em diversos segmentos organizacionais e tem sido utilizada como marco teórico para trabalhos acadêmicos em áreas de contabilidade, economia, finanças, marketing, ciências políticas, comportamento organizacional e na sociedade (EISENHARDT, 1989), em função desta teoria ser de grande valia no entendimento das diversas relações entre principal e agente e de buscar identificar os incentivos que levam o agente a executar o que dele se espera, de forma a atender aos interesses do principal.

Neste estudo, a teoria da agência é abordada como a lente para observar o processo de criação de folga orçamentária numa organização com orçamento participativo. Entende-se neste contexto que a alta administração possui o papel de principal, a qual designa poder de decisão aos gestores (agentes) para o gerenciamento dos recursos com o objetivo de atender suas expectativas de resultados.

Todavia, como é exposto pela teoria, esse tipo de relacionamento pode estar carregado de problemas de agência, oriundos da distinção de interesses entre o principal e o agente. O agente pode não empregar todo o esforço necessário para condução do negócio e utilizar de informações privilegiadas para assegurar a maximização da sua função de utilidade. O modelo proposto pela teoria do agenciamento identifica o agente como um ser racional, que evita o risco de perdas na relação e está primariamente orientado para a satisfação dos seus próprios interesses, podendo comportar-se de maneira oportunista (JENSEN; MACKLING, 1976).

Nesse sentido, a utilização de folga orçamentária pelo gestor é vista como a intenção deste de se proteger contra eventuais incertezas do mercado, procurando seu conforto e minimizando seus riscos. Na folga orçamentária, os gestores procuram orçar receitas mais baixas e despesas mais altas no momento da elaboração do orçamento, tornando as metas mais fáceis de serem alcançadas (LUKKA, 1988; FISCHER et al., 2002).

Apesar disso, alguns estudiosos acreditam que essa folga possui benefícios. Frezatti, Beck e Silva (2013) exploraram a percepção dos gestores de uma organização de grande porte sobre a criação de folga orçamentária num processo orçamentário participativo. Os autores observaram que para alguns gestores a folga **é vista como** essencial à gestão e deve ser tratada como um processo a gerenciar e não simplesmente evitar.

Desta forma tem-se como tema de pesquisa as consequências da presença da folga orçamentária, principalmente quando não conhecida pela alta gerência. Segundo Maiga e Jacobs (2007), a folga no orçamento acarreta em desempenho inferior à capacidade da organização e traz dificuldades para o alcance de suas metas, visto que o orçamento fortalece a *performance* e a competitividade por se tratar de uma ferramenta relacionada à melhoria dos resultados.

Alguns estudos pesquisaram a influência de variáveis como participação e ênfase no orçamento (DUNK, 1993; BUZZI et al., 2014; LAVARDA; FANK, 2014), alocação de recursos e avaliação de desempenho (FISHER; FREDERICKSON; PEFFER, 2000), assimetria de informação (DUNK, 1993; FISHER et al. 2002; FANK, 2011; FARIA, 2011), remuneração (BEUREN; WIENHAGE, 2013), risco (LAVARDA; FANK, 2014) e controles rígidos (WRUEBEL; FERNANDES, 2014) na relação com a criação da folga orçamentária, o que mostra ausência de consenso ou uniformidade sobre as variáveis de influência.

Este estudo, tendo como foco a teoria da agência, utilizará as variáveis assimetria informacional, conflito de interesses e monitoramento para identificar a propensão de existir folga orçamentária na definição do orçamento de uma empresa de pescado da região sul do País. Nesse sentido, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa: qual a propensão à criação de folga orçamentária no processo orçamentário em uma empresa de pescados de Santa Catarina? Esta pesquisa tem, portanto, como objetivo principal, identificar a propensão à criação de folga orçamentária no processo orçamentário de uma empresa de pescados de Santa Catarina sob a ótica da teoria da agência.

Pretende-se, com o trabalho, contribuir para as discussões do tema na tentativa de explicar o comportamento da folga no orçamento empresarial. Destaca-se também a possibilidade de ampliação do entendimento da relação principal-agente presente no processo orçamentário, que poderá elevar o grau de complexidade do assunto e a atenção e atuação que o administrador dedica à gestão de conflitos decorrentes desta relação. Além disso, a pesquisa justifica-se pelo fato de que estudos brasileiros sobre folga orçamentária são poucos e em fase de consolidação (WRUEBEL; FERNANDES, 2014).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda aspectos da teoria da agência e de folga orçamentária. Adicionalmente, traz estudos anteriores relacionados ao tema.

### 2.1. TEORIA DA AGÊNCIA

A visão da Teoria da Agência, desenvolvida por Berle e Means (1932), é proveniente da separação da propriedade e do controle das organizações. A teoria estuda a relação con-

tratual onde uma ou mais pessoas (principal) atribui poder de decisão para outra pessoa (agente) para que esta desempenhe alguma tarefa em seu favor, por este deter conhecimento específico relevante.

Esta relação pode ser aplicada a diversas situações, desde que envolva a necessidade de execução de uma tarefa por alguém que não seja totalmente proprietário. Na literatura, são encontrados estudos em diferentes contextos, conforme citado por Godoy e Marcon (2006): acionistas minoritários e controladores nas empresas com ações negociadas na BM&FBovespa (PROCIANOY, 1995), estrutura de capital e administração do risco (TUFA-NO, 1998), relação cooperado *versus* cooperativa (MENEGÁRIO, 2000), papel do administrador e do administrador financeiro (CONDE, 2000), (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002); governança corporativa (STEINBERG, 2003), e fusões e aquisições (CAMARGOS; BARBOSA, 2003), demonstrando a amplitude do tema.

Uma das essências da Teoria da Agência é a suposição da existência do conflito de interesse entre os objetivos das partes que compõem o contrato. Se ambas as partes do relacionamento são otimizadoras de utilidade, ou seja, são constituídas por indivíduos racionais, que tentam maximizar os seus próprios benefícios, pressupõe-se que o agente nem sempre agirá de modo a resguardar os interesses do principal (JENSEN; MECKLING, 1976).

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

O modelo de comportamento humano que fundamenta a Teoria da Agência foi descrito por Jensen e Meckling (1994) como “*resourceful, evaluative, maximizing model – REMM*”, composto de quatro postulados:

- Os indivíduos são avaliadores: a) O indivíduo se preocupa com diversos fatores: conhecimento, independência, sofrimento dos outros, ambiente, honra, relações interpessoais, *status* de aprovação, normas do grupo, cultura, riqueza, regras de conduta, clima, música, arte, e assim por diante; b) está sempre disposto a fazer concessões e substituições, isto é, dispõe-se a trocar uma menor quantidade de um produto qualquer por uma quantidade suficientemente maior de outros produtos; c) eles possuem preferências transitivas, isto é, se A prefere B e B prefere C, então A prefere C.
- Os indivíduos possuem desejos ilimitados: a) eles preferem uma quantidade maior dos produtos que avaliam positivamente; b) os indivíduos são insaciáveis, ou seja, sempre querem mais das coisas, independentemente de sua natureza material ou abstrata.
- Os indivíduos são maximizadores, isto é, suas ações são direcionadas a desfrutar o mais elevado nível de valor possível. No entanto, a satisfação dos seus desejos é limitada, seja por fatores com a lei, a riqueza e o tempo, seja pelo conhecimento restrito que detêm sobre os produtos e as oportunidades. Como consequência, suas escolhas por bens ou cursos de ação refletirão os custos de aquisição do conhecimento e da informação necessários à avaliação das alternativas.

- Os indivíduos são criativos, ou seja, são capazes de se adaptar. Eles possuem a capacidade de imaginar as mudanças em seu ambiente, prever as consequências e produzir uma resposta, criando novas oportunidades.

Nesta perspectiva, as organizações precisam incorrer em custos de agência, ou seja, implementar mecanismos de controle que minimizem os problemas de agência, de modo a alcançar a eficiência organizacional. Jensen e Meckling (1976) classificam os custos de agência em: a) Custo de monitoramento – são as despesas suportadas pelo principal com o objetivo de verificar e acompanhar se o agente atua para defender seus interesses; b) Custo com a concessão de garantias contratuais por parte do agente; e, c) Custo residual – são os custos decorrentes da opção do principal em não investir nos controles mencionados anteriormente, ou seja, pode ocorrer certo abandono de controle, dando origem ao custo residual.

Fama e Jensen (1983) complementam, mencionando a importância da segregação de funções de gerenciamento e de controle das decisões entre diferentes agentes como minimizador de conflitos. Assim, os autores argumentam que um sistema eficiente de controle implica a separação entre as fases de ratificação e monitoramento (função de controle da decisão) e as de iniciação e implementação (função de gerenciamento da decisão), que constituem o processo da tomada de decisão.

Alguns estudos procuram entender outros aspectos que podem influenciar na minimização dos problemas de agência. O estudo de Jensen e Meckling (1976), por exemplo, buscou analisar a estrutura de propriedade da empresa e verificar se o fato dos gerentes possuírem ações, isto é, tornarem-se acionistas, faz com seus interesses se alinhem aos dos proprietários. Outro exemplo importante é o trabalho de Fama e Jensen (1983), que discutiu o papel do sistema de controle da decisão desempenhado pelo conselho de administração e que pode ser utilizado pelos credores residuais de empresas, grandes ou pequenas, para monitorar e controlar o oportunismo nas ações dos seus administradores.

## 2.2. FOLGA ORÇAMENTÁRIA

O orçamento é um importante instrumento de gestão para a previsão do futuro das organizações (ONSI, 1973). Portanto, Onsi, já em 1973 destacava que há basicamente dois motivos que podem gerar falhas na utilização desta ferramenta, o primeiro devido a uma imprecisão dos dados apurados (erro) e o segundo pela concepção dos gestores em criar folga orçamentária.

A constituição da folga orçamentária advém da subestimação de receitas, como também da superestimação de gastos (DUNK; NOURI, 1998). No mesmo sentido, pode ser entendida como o excesso de montante orçamentário (MERCHANT, 1985), sinônimo de ineficiência (BORGE et al., 2008) ou, até mesmo atitude antiética (DOUGLAS; WIER, 2000), afetando a relevância da informação para a tomada de decisão (HOPWOOD, 1987).

No entanto, encontram-se autores que acreditam que a folga orçamentária pode ser positiva, como Sender (2004, p. 4), que menciona que, “uma vez que nem sempre as organizações otimizam seus recursos, estas acumulam recursos reservas e oportunidades não exploradas que se transformam em um colchão contra tempos ruins”. Cita ainda que,



“apesar do colchão nem sempre ser premeditado, a folga produz um desempenho mais regular, reduzindo tal colchão em tempos bons e melhorando-o em tempos ruins”.

Por outro lado, Rust e Katz (2002) afirmam que a positividade da criação de folga está atrelada à administração da empresa ter conhecimento e conseguir mensurar esta folga, para poder utilizar melhor os recursos disponíveis, criando vantagens competitivas e otimizando o desempenho.

### 2.3. ESTUDOS SOBRE FOLGA ORÇAMENTÁRIA

Objetivando um entendimento prévio a respeito do que está sendo pesquisado sobre o tema, procurou-se identificar estudos anteriores, e nesta seção se apresenta algumas pesquisas internacionais e nacionais envolvendo folga orçamentária.

Dunk (1993) realizou, por meio de uma pesquisa empírica envolvendo 7 gestores de indústrias australianas, estudo da relação entre ênfase orçamentária, assimetria da informação, participação no orçamento e folga orçamentária. Concluiu que a ênfase orçamentária e a assimetria de informação afetam a relação entre a participação e a folga orçamentária, bem como a redução de folga resulta da participação orçamentária, exceto quando a ênfase orçamentária é baixa.

Van Der Stede (2000) testou se a criação de folga orçamentária e orientação gerencial possuem relação com a existência de controles rígidos. Os achados suportam que reduzir uma forma de comportamento disfuncional (criação de folga) por meio de controles rígidos parece transbordar para outra forma (foco de gestão mais forte em questões de negócios que afetam resultados de curto prazo). Assim, os resultados indicam que as unidades de negócios sujeitos a controles orçamentais menos rígidas aumentam a propensão para construir folga, bem como a tendência para os gestores a pensar em longo prazo.

Já Fisher et al. (2002) estudaram o efeito da assimetria da informação sobre o processo de negociação do orçamento; o efeito da assimetria de informação sobre a folga orçamentária; e a negociação do orçamento entre os superiores e os subordinados, de forma que ocorra um acordo entre as partes, a partir de um estudo experimental com 104 estudantes de graduação. Concluíram que menores diferenças de posições negociais não indicam maior probabilidade de acordo, quando as diferenças iniciais são devido à assimetria da informação. Além disso, a assimetria de informações afeta a relação entre o acordo de negociação e a folga orçamentária.

Em contexto nacional, Fank (2011), considerando uma amostra de 171 respondentes de uma organização do estado de Santa Catarina, que desempenharam variadas funções relacionadas ao orçamento, não encontrou relação das variáveis assimetria da informação e risco na decisão de criação da folga orçamentária.

Faria (2011) verificou o efeito da assimetria da informação na folga orçamentária com base na teoria da agência, num contexto organizacional onde os gestores têm sua remuneração baseada no resultado do orçamento. Utilizou um experimento com amostras independentes composto por 233 profissionais. Identificou a existência de conflito de interesses entre os atores e o uso da assimetria da informação para maximização do interesse próprio. Foi identificado que, independentemente da posição exercida na empresa (principal ou agente), ambos fazem uso da assimetria informacional para propor metas orçamentárias com folga.

Beuren e Wienhage (2013) identificaram a propensão de criar folga organizacional no processo de gestão do orçamento pelos Gestores das Unidades de Negócios do SENAC de Santa Catarina por meio de uma *survey*. A amostra da pesquisa compreendeu 15 Gestores das Unidades Operativas e os resultados indicaram que os gestores têm propensão a criar folga em seus orçamentos, apesar do SENAC não remunerar seus gestores com base nos resultados, o que por si só deveria ser um fator que não motiva a criação de folga orçamentária. Os motivos para a criação de folga orçamentária decorrem do interesse dos gestores em apresentar desempenho superior em relação ao previsto no orçamento.

Buzzi et al. (2014) pesquisaram a relação da folga orçamentária com a participação e ênfase no orçamento e assimetria da informação, com o envio de questionário aos 49 gestores de áreas organizacionais de 40 empresas que possuem orçamento. Os resultados da pesquisa confirmaram a relação, além de demonstrar evidências de que os gestores tendem a constituir maior folga na participação do orçamento quando a ênfase no orçamento e a assimetria da informação são altas.

Lavarda e Fank (2014) pesquisaram a relação entre assimetria da informação, participação orçamentária e o risco na criação de folga orçamentária, com uma amostra composta por 171 alunos de cursos de pós-graduação *lato sensu* nas áreas de Contabilidade e Administração no Estado de Santa Catarina que se enquadraram nos cargos gerenciais em suas organizações. Os autores não encontraram relação entre a participação, a assimetria da informação e o risco com a criação da folga orçamentária. Por outro lado, a correlação entre a assimetria e a participação orçamentária foi significativa e positiva.

Por fim, o estudo de Wruebel e Fernandes (2014) objetivou analisar a influência dos controles rígidos na redução da assimetria informacional no processo orçamentário em uma entidade agroindustrial com base na teoria da agência. Os resultados demonstraram que o orçamento é utilizado como forma de monitoramento. Não se confirmou que o controle rígido diminui a assimetria informacional, nem o risco da criação da folga orçamentária.

Em síntese, apesar dos achados não serem unânimes, observa-se uma tendência em constatar que a assimetria informacional e o conflito de interesse aumentam a propensão da criação de folga orçamentária enquanto controles rígidos e o monitoramento minimizam essa possibilidade. São, portanto, os aspectos a serem testados neste estudo.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos como descritiva, com abordagem do problema qualitativa, operacionalizada por meio de *survey* (GIL, 1999). O estudo aconteceu em uma empresa de pescados de Santa Catarina. A escolha deu-se em função da acessibilidade e porque a empresa tem como prática a elaboração, execução e o controle do orçamento.

A coleta de dados foi realizada em dois passos. Primeiramente, para identificar as principais características da empresa, obter informações sobre o processo orçamentário e conhecer a percepção da alta administração sobre o orçamento, adaptou-se o questionário

rio desenvolvido pelo Núcleo de Pesquisa em Controladoria (NUPECON) da UFSC. Este questionário foi elaborado a partir das principais características de planejamento, execução e controle do orçamento apontadas em revisão de literatura. Já foram desenvolvidas várias pesquisas utilizando como base esse questionário, em empresas do ramo hoteleiro (CASTRO et al., 2012; CODESSO; LUNKES; SUAVE, 2013), setor financeiro (PINTO; CODESSO; SUAVE, 2013; SUAVE et al., 2013) e no setor portuário (GINER-FILLOL et al., 2012; LUNKES; CODESSO, 2013).

O questionário é dividido em quatro blocos: 1) Dados da empresa; 2) Planejamento do Orçamento; 3) Execução do orçamento e; 4) Avaliação de desempenho. Os blocos 1 e 2 são formados por questões de múltipla escolha, enquanto os demais são compostos por questões de escala *Likert* de 1 a 5.

Neste estudo, o questionário foi respondido pelo diretor responsável pelo orçamento do setor de recursos humanos, escolhido por acessibilidade. Posteriormente, foi aplicado aos gerentes um constructo utilizando-se das variáveis expostas no Quadro 1. Todas as questões possuem opções de escala *Likert* de 1 a 5.

**Quadro 1** – Constructo da Pesquisa

Variáveis	Finalidade	Autores Base
Assimetria da Informação	Verificar o nível de assimetria de informação no ambiente pesquisado.	DUNK (1993); STAROSKY FILHO (2012)
Conflito de Interesse	Verificar o nível de conflito de interesse entre os diretores e gentes no ambiente pesquisado.	JENSEN E MECKLING, 1976); FARIA (2011)
Monitoramento	Verificar o nível de monitoramento incorrido pela empresa.	JENSEN E MECKLING (1976); ONSI (1973)
Folga orçamentária	Verificar o nível de folga orçamentária presente no ambiente pesquisado.	DUNK (1993); STAROSKY FILHO (2012)

**Fonte:** Dados da pesquisa (2015).

As assertivas referente à assimetria informacional e folga orçamentária foram extraídas da pesquisa de Dunk (1993) e Starosky Filho (2012). As questões sobre conflito de interesse foram adaptadas de Faria (2011) e as relativas ao monitoramento são de Onsi (1973), ambas com base no estudo de Jensen e Meckling (1976).

Foi realizado um pré-teste antes do envio do instrumento de pesquisa aos gestores. O pré-teste foi enviado para três doutores, pesquisadores da área de contabilidade. Com as respostas do pré-teste foram analisadas as sugestões e realizadas algumas alterações de redação no instrumento de pesquisa.

Após, foram encaminhados aos gestores do setor de recursos humanos da empresa pesquisa. A escolha deste grupo deu-se para que fosse possível comparar as respostas com as do diretor. O questionário foi enviado para seis gestores e se obteve retorno de dois.

Os dados foram tabulados, receberam análise descritiva e foram relacionados entre si. Destaca-se como limitação o instrumento de pesquisa, considerando que pode ocorrer algum viés de interpretação ou manipulação das respostas por parte dos respondentes.

## 4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção descreve os aspectos orçamentários da empresa estudada e os aspectos relacionados a propensão à criação de folga orçamentária nesta organização, além de apresentar os resultados encontrados quanto a assimetria informacional, conflito de interesse, monitoramento e folga orçamentária.

### 4.1. ORÇAMENTO NA EMPRESA ESTUDADA

A empresa está localizada no litoral de Santa Catarina, onde atua há mais de 50 anos na indústria de pescados. Destaque em seu segmento, está presente também no mercado externo. Seu faturamento ultrapassa 10 milhões de reais anuais e atualmente possui mais de 2 mil empregados.

Constatou-se que a empresa utiliza um manual de orçamento onde constam as diretrizes e um orçamento pré-elaborado. Também possui uma comissão de orçamento composta pelos diretores da empresa, gerente financeiro, gerente pessoal e o *controller*. O tipo de orçamento utilizado é o empresarial.

O processo orçamentário é elaborado de forma conjunta/participativa em um horizonte de tempo anual, o qual necessita de mais de 120 horas para sua elaboração. A periodicidade dos relatórios orçamentários é mensal e não são realizadas revisões. As diretrizes sobre o comportamento das receitas, expressas no processo orçamentário, são estabelecidas com base no percentual de aumento em relação ao ano anterior e indicadores do setor.

Para as demais informações, sempre são utilizados resultados e números de anos anteriores e indicadores econômicos locais, e quase sempre utiliza-se de estatística da indústria ou indicadores, análise de mercado e indicadores nacionais. Constatou-se ainda, que além das informações financeiras das operações, o plano de marketing também faz parte do pacote orçamentário. Contatou-se também que a empresa elabora e aplica o planejamento estratégico para um horizonte temporal de mais de 5 anos.

Em relação à execução do orçamento, as questões aplicadas ao diretor da empresa foram na forma de escala *Likert*, ou seja, foi medido o grau de concordância ou discordância de cada assertiva. Na questão “um bom fluxo de informações está disponível para o orçamento” houve discordância parcial do responsável pelo orçamento, o que sugere a presença de assimetria informacional no processo orçamentário.

O respondente ainda discordou que o orçamento é considerado um segredo da alta administração e que uma liderança eficaz é fornecida no processo orçamentário. Concordou parcialmente que a coordenação entre os departamentos é conseguida facilmente e que as metas são fruto de um processo estruturado e alinhado com o planejamento estratégico.

Sobre os objetivos pretendidos com a elaboração do orçamento foram destacados: Previsões para o futuro; Maximizar os resultados; Planificar, controlar e valorar os resultados; Controle; Planejar a rentabilidade; Auxiliar no planejamento de curto prazo; e Avaliar o

desempenho. Motivar gerentes e empregados e criar incentivos e recompensar não foram considerados pelo respondente.

As afirmativas referentes aos aspectos motivacionais são apresentadas na Tabela 1, onde (1) representa concordo totalmente, (2) concordo parcialmente, (3) não concordo, nem discordo, (4) discordo parcialmente e (5) discordo totalmente.

**Tabela 1** – Aspectos Motivacionais no Processo Orçamentário

Questão	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A autoridade e responsabilidade individual do gerente deve ser clara para o controle orçamentário ser eficaz		X			
A participação é fundamental para os gestores aceitarem seus orçamentos e considera-los atingíveis.	X				
O “ <i>gamesmanship</i> ” orçamentário, onde os gerentes tentam subestimar receitas e superestimar os custos/despesas é um problema para a empresa.			X		
Os bônus por desempenho para o gerente devem estar ligados ao alcance dos objetivos orçamentários.	X				
Ter orçamento realizável, mas difícil de atingir, motiva os gestores.		X			
A participação no processo orçamentário é fundamental quando os orçamentos são usados como uma medida de desempenho para os gestores		X			

**Fonte:** Dados da pesquisa (2015).

Observa-se que é ressaltada a importância da participação dos gestores no processo orçamentário, assim como o bônus por desempenho deve estar relacionado como o alcance das metas orçamentárias. Destaca-se ainda que, para o diretor respondente, a existência da prática entre gerentes de subestimar receitas e superestimar despesas é indiferente, o que indica a ausência de folga no processo orçamentário.

Por fim, sobre o controle do orçamento, verificou-se que para avaliar diferenças significativas entre os valores orçados e realizados a empresa usa pontos de referência como valor monetário e porcentagem. A análise é realizada mensalmente pela alta gerência, juntamente com os chefes de departamento e *controller*. A finalidade da análise das variações do orçamento é controlar custos, identificar problemas potenciais a tempo de evitá-los e fornecer *feedback* para o orçamento do próximo período.

No controle orçamentário são aplicadas as etapas de análise comparativa, identificação dos desvios e análise das causas dos desvios. Ainda, segundo o respondente, o orçamento é um dos indicadores-chave utilizados na organização para o monitoramento da empresa. As principais medidas de desempenho utilizadas são resultados de anos anteriores, valores orçados e indicadores e metas do *Balanced Scorecard*.

Contudo, no contexto da teoria da agência, pode-se destacar que apesar da existência da assimetria informacional na relação entre diretores e gerentes, a empresa procura utilizar mecanismos para prevenir os conflitos de interesse provenientes desta relação, como a utilização do orçamento participativo e o acompanhamento mensal das variações orçamentárias, o que pode estar relacionado à ausência de folga orçamentária apontada pelo diretor.

## 4.2. PROPENSÃO À CRIAÇÃO DE FOLGA ORÇAMENTÁRIA

Este tópico discute o questionário respondido por dois gerentes que participam do processo orçamentário. Atuam no setor de recursos humanos e são subordinados ao diretor respondente do questionário apresentado no tópico anterior. Um respondente trabalha na empresa há menos de 2 anos, enquanto o outro está lotado na organização entre 5 e 10 anos. Ambos são pós-graduados na área de Contabilidade.

Os aspectos analisados serão apresentados na seguinte ordem: a) Assimetria informacional; b) Conflito de interesse; c) Monitoramento; e d) Risco da criação de folga orçamentária. A Tabela 2 evidencia a presença de assimetria apontada pelos gestores, sendo que conforme Dunk (1993) a escala *Likert* utilizada representa: (1) baixa assimetria e (5) alta assimetria de informação.

**Tabela 2** – Assimetria Informacional na Empresa Pesquisada

Questões	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Em comparação com o meu superior, possuo melhores informações sobre as atividades realizadas na área sob minha responsabilidade.					2
Em comparação com o meu superior, estou mais familiarizado em relação às operações internas da área sob minha responsabilidade.					2
Em comparação com o meu superior, possuo melhor compreensão do potencial de desempenho da área sob minha responsabilidade.			1		1
Em comparação com o meu superior, sou tecnicamente mais familiarizado com o trabalho da área sob minha responsabilidade.					2
Em comparação com o meu superior, sou mais capaz de avaliar o potencial impacto de fatores externos nas atividades da área sob minha responsabilidade.			1	1	
Em comparação com o meu superior, tenho melhor entendimento do que pode ser alcançado na área sob minha de responsabilidade.			1		1
Procuro fornecer o máximo de informações aos meus superiores para a elaboração do orçamento.				1	1

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

**Fonte:** Dados da pesquisa (2015).

Observa-se que os gerentes julgam possuir maiores informações a respeito de seu departamento do que seus superiores. Vale lembrar que o diretor responsável pelo orçamento deste departamento discordou parcialmente sobre a assertiva “um bom fluxo de informações está disponível para o orçamento”, o que sugere a presença de assimetria informacional no processo orçamentário desta empresa.

Na Tabela 3 apresenta-se o nível de conflito de interesses presente na relação diretor e gerente da empresa analisada. Onde, (1) significa baixa presença de conflito de interesse e (5) alta presença de conflito de interesses. Para a assertiva 13 a escala é reversa.

**Tabela 3 – Conflito de Interesse**

Questão	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
O orçamento é elaborado de acordo com os meus interesses.	2				
Procuo elaborar o orçamento de modo que aumente a produtividade da área sob minha responsabilidade.	1			1	
Procuo elaborar o orçamento de modo que aumente meu reconhecimento junto a alta administração.	1		1		
Procuo elaborar o orçamento de modo que aumente minha remuneração.	1			1	
Procuo elaborar o orçamento de modo que reduza os custos da área sob minha responsabilidade.			1		
O orçamento é elaborado de acordo com os interesses da empresa.				1	1

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

**Fonte:** Dados da pesquisa (2015).

Pode-se inferir que a empresa está mais suscetível a possuir um baixo nível de conflito de interesse, apesar de apresentar leve tendência para a ocorrência desta situação. Isto pode ser percebido quando é apontado que o orçamento é elaborado principalmente de acordo com os interesses da empresa.

Aspectos como o aumento da remuneração considerada por um respondente vai em desencontro com os objetivos da empresa, como pode ser constatado pela resposta do diretor ao desconsiderar as opções motivar gerentes e empregados e criar incentivos e recompensar como objetivos do orçamento.

A Tabela 4 trata das questões sobre o monitoramento do processo orçamentário. A interpretação é que (1) significa baixo nível de monitoramento e (5) alto nível de monitoramento.

**Tabela 4 – Monitoramento do Orçamento**

Questão	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A alta administração tem informações suficientes para saber se há folga no orçamento da área sob minha responsabilidade.		1	1		
A alta administração recebe informações detalhadas sobre as atividades da área sob minha responsabilidade.			2		
A alta administração monitora a redução de custos da área sob minha responsabilidade.				1	1
A alta administração avalia comigo o atingimento do orçamento da área sob minha responsabilidade.		1			1

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

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Os resultados apontam para a existência de monitoramento do orçamento na empresa. Ademais, é possível constatar a existência de assimetria informacional também na etapa de monitoramento, visto que a alta administração não tem informações suficientes para saber se há folga no orçamento. Segundo Van Der Stede (2000), na presença de controle orçamentário mais rígido os gestores apresentarão menor tendência à criação de folga. O monitoramento é uma forma de controle recomendada pela teoria da agência para inibir comportamento inapropriado do agente.

Por fim, o último bloco analisado refere-se ao risco de criação de folga orçamentária. Neste caso, (1) significa alto risco de criação de folga e (5) baixo risco para as assertivas 18, 19, 20, 23 e 24 e para as demais, 21 e 22 a escala é reversa, conforme Tabela 5.

**Tabela 5 – Folga Orçamentária**

Questão	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
As metas estabelecidas no orçamento da área sob minha responsabilidade induzem a alta produtividade.		1		1	
Tenho que monitorar os custos da área sob minha responsabilidade por causa das restrições orçamentárias.					2
As metas incorporadas no orçamento são difíceis de alcançar.			1		1
Os orçamentos estabelecidos na área sob minha responsabilidade são seguramente atingíveis.		1	1		
Os orçamentos da área sob minha responsabilidade não são particularmente exigentes.	2				
Uma estratégia utilizada no orçamento da área sob minha responsabilidade é trabalhar com receitas subestimadas, ou seja, com valores abaixo do alcançável.		1			
Utilizo a estratégia de definir valores superestimados de despesas, ou seja, valores superiores ao que realmente serão alcançados para suprir eventuais acontecimentos que venham prejudicar a previsão do orçamento.	2				
Folgas no planejamento orçamentário são boas para realizar ações que não podem ser oficialmente aprovadas.		1		1	

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

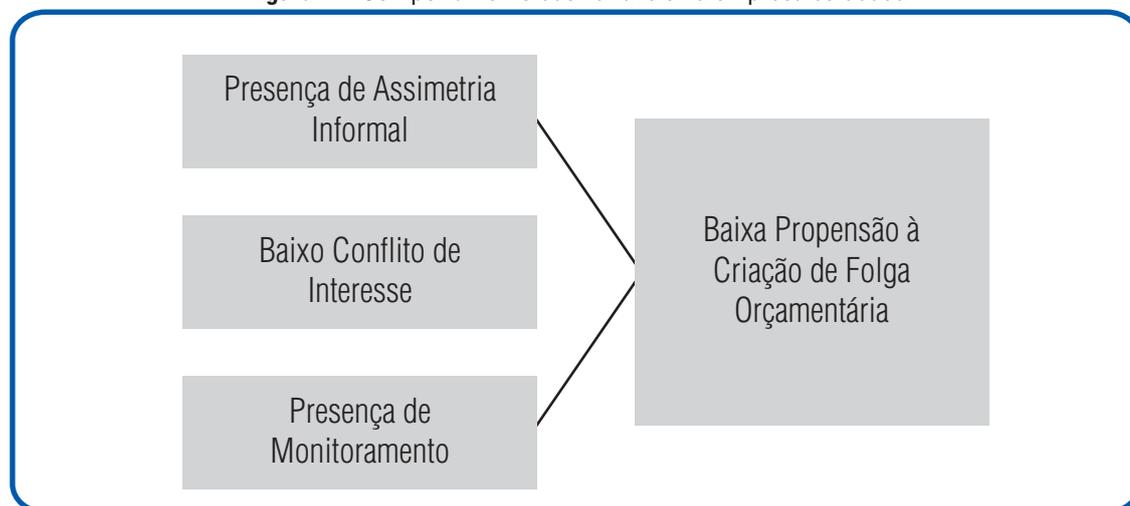
**Fonte:** Dados da pesquisa.

Os respondentes não concordam que os orçamentos estabelecidos na área sob sua responsabilidade são seguramente atingíveis e que os orçamentos não são particularmente exigentes, o que caracteriza a inexistência de folga. Ainda neste sentido, a percepção dos gerentes é de que as metas incorporadas ao orçamento são difíceis de alcançar e necessitam de monitoramento dos custos devido às restrições orçamentárias.

Os achados contradizem a literatura. Dunk (1993) afirma que quando os subordinados participam do processo orçamentário, eles influenciam o processo com a criação de folgas, para obter o orçamento mais fácil de ser alcançado. Quando questionados mais diretamente sobre subestimar receitas e superestimar despesas os gerentes discordam que utilizam desta prática, porém são consideradas boas para realizar ações que não podem ser oficialmente aprovadas.

De modo geral, os resultados indicam que a propensão à criação da folga orçamentária na empresa em questão é baixa. Considerando as variáveis analisadas, o ambiente organizacional que propiciou um risco baixo para a criação da folga orçamentária pode ser visualizado na figura 1.

**Figura 1** – Comportamento das variáveis na empresa estudada



**Fonte:** Dados da pesquisa (2015).

Apesar da presença de assimetria informacional ser associada na literatura como um forte indicativo da existência da folga orçamentária, no contexto estudado esta afirmativa não se fundamentou. Uma explicação para este achado é a prática de monitoramento exercido pela empresa, o que conforme preceitua a Teoria da Agência reduz a possibilidade do gestor comportar-se de maneira conflitante aos interesses da organização.

## 5. CONCLUSÕES

São muitas as variáveis estudadas para tentar explicar a propensão da criação de folga orçamentária no processo orçamentário. Esta pesquisa se limitou em estudar aquelas relacionadas à teoria da agência: assimetria informacional, conflito de interesse e monitoramento. Assim, a preocupação central deste estudo foi identificar a propensão à criação de folga orçamentária em uma empresa de pescados de Santa Catarina sob a ótica da teoria da agência.

Com a aplicação de questionários ao diretor e aos gerentes foi possível identificar que a empresa estudada está inserida num ambiente em que existe assimetria informacional, há baixo nível de conflito de interesse e presença de monitoramento pela alta administração, a qual resultou em uma baixa propensão à criação de folga orçamentária.

Os achados contradizem o estudo de Van der Stede (2000), de que o monitoramento diminui a assimetria informacional. Os resultados encontrados indicam a presença de monitoramento e assimetria informacional. O fato da assimetria informacional aumentar a folga orçamentária também não foi confirmado, o que está em desacordo com os achados de Dunk (1993), Fisher et al. (2002), Fank (2011), Buzzi et al. (2014) e Lavarda e Fank (2014).

Os resultados também indicaram baixo conflito de interesse na relação diretor e gerentes, o que contradiz os pressupostos da teoria da agência e os achados de Faria (2011) e Beuren e Wienhage (2013). As conclusões também trazem evidências que confirmam outros achados. O fato de a empresa apresentar indícios de que o monitoramento diminui a propensão à folga orçamentária corrobora com Dunk (1993) e Van der Stede (2000).

Vale ressaltar que ainda podem existir variáveis não mensuráveis, não detectadas ou que não foram percebidas nesse estudo que afetam a propensão à criação da folga, o que é confirmado ao perceber a inexistência de consenso quanto às variáveis que devem ser testadas nos estudos empíricos sobre o orçamento (WRUEBEL; FERNANDES, 2014).

Os resultados deste estudo não devem ser generalizados em virtude de ter sido analisada apenas em uma entidade. Recomenda-se para futuras pesquisas aumentar o número de empresas analisadas e inserir outras variáveis para análise.

## 6. REFERÊNCIAS

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

BORGE, L. et al. Public sector efficiency: the roles of political and budgetary institutions, fiscal capacity, and democratic participation. **Public Choice**, v. 136, p. 475-495, 2008.

BUZZI et al. Relação da folga orçamentária com participação e ênfase no orçamento e assimetria da informação. **Revista Universo Contábil**, v. 10, n. 1, p. 06-27, jan./mar., 2014.

CASTRO, J. K. et al. Práticas Presupuestarias Aplicadas A Las Empresas Hoteleras De Brasil. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 21, n. 4, p. 904-924, 2012.

CODESSO, M. M.; LUNKES, R. J.; SUAVE, R. Práticas orçamentárias aplicadas em empresas hoteleiras no Brasil: um estudo na cidade de Balneário Camboriú-sc. **Turismo-Visão e Ação**, v. 15, n. 2, p. 279-294, 2013.

DOUGLAS, P. C.; WIER, B. Integrating ethical dimensions into a model of budgetary slack creation. **Journal of Business Ethics**, v. 28, p. 267-277, 2000.

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

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

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: an assessment and review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, Jan., 1989.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, v. 26, n. 2, p. 301-325, June 1983. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=94034> ou DOI:10.2139/ssrn.94034.

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, 124f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Ciências Contábeis, Salvador, 2011.

FISHER, J. G. et al. Using budgets for performance evaluation: effects of resource allocation and horizontal information asymmetry on budget proposals, budget slack, and performance. **The Accounting Review**, v. 77, n. 4, p. 847-865, out. 2002.

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

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, art. 1, p. 335-354, 2013.

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

GINER-FILLOL, A. et al. Práticas Orçamentárias: Um Estudo Comparativo entre um Porto do Brasil e da Espanha. **VI Congresso Iberoamericano De Contabilidad De Gestión Y IX Congreso Iberoamericano De Administración Empresarial Y Contabilidad**, 2012.

GODOY, P. de; MARCON, R. Teoria da agência e os conflitos organizacionais: a influência das transferências e das promoções nos custos de agência em uma instituição bancária. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 4, p. 168-210.

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

\_\_\_\_\_. The Nature of Man. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 7, n. 2, p. 4-19, 1994. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=5471>.

KLANN, R. C. et al. Influência do risco moral e da accountability nas tomadas de decisões. Congresso IAAER Da Associação Nacional Dos Programas De Pós Graduação Em Ciências Contábeis, 3., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: IAAER - ANPCONT, 2009. CD-ROM.

LAVARDA, C. E. F.; FRANK, O. L. Relação da Assimetria da Informação, da Participação Orçamentária e do Risco na Criação da Folga Orçamentária. **Contextos Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v.12, n.1, jan./abr .2014.

LUKKA, K. Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. **Accounting Organization an Society**, v. 13, n. 3, p. 281-301, 1988.

LUNKES, R. J.; CODESSO, M. M. Práticas Orçamentárias: Um Estudo em Portos do Sul Brasil VII Congresso Iberoamericano De Contabilidad De Gestión Y IX Congreso Iberoamericano De Administración Empresarial Y Contabilidad - Valencia. **Anais...**Valência: 2013.

HOPWOOD, A. The archaeology of accounting systems. **Accounting, Organizations and Society**, v. 12, n. 3, p. 207-234, 1987.

MAIGA, A. S.; JACOBS, F. A. Budget participation's influence on budget slack: the role of fairness perceptions, trust and goal commitment. **Journal of Applied Management Accounting Research**, v. 5, n. 1, p. 39-58, 2007.

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

ONSI, M. Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. **The Accounting Review**, v. 48, n. 3, p. 535-548, 1973.

PINTO, H. DE M.; CODESSO, M. M.; SUAVE, R. Práticas de Controle e Avaliação de Desempenho no Processo Orçamentário: Um Estudo nos Bancos Públicos do Brasil. Congresso Brasileiro de Custos. **Anais...Uberlândia / MG: 2013.**

RUST, K.G. KATZ, J.P. **Organizational slack and performance: the interactive role of workforce changes**. Indianapolis, Indiana, Published in the Proceedings Midwest Academy of Management Conference, 2002.

SUAVE, R. et al. Práticas de orçamento nos processos de planejamento e execução: um estudo em bancos comerciais públicos do Brasil Congresso Brasileiro de Custos. **Anais...Uberlândia / MG: 2013**

STAROSKY FILHO, Loriberto. **A influência de variáveis comportamentais na criação de reserva orçamentária em entidades do terceiro setor do vale do Itajaí**. 2012. f. 123. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2012.

SENDER, G. **O papel da folga organizacional nas empresas**: um estudo em bancos brasileiros. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COOPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2004.

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.

WRUBEL, F.; FERNANDES, C. F.; 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. Congresso Brasileiro de Custos, 21., 2014, São Paulo. **Anais... Natal/RN: ABC, 2014.**