

ASSIMETRIA E PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS: UM ESTUDO EXPERIMENTAL

Resumo:

Os estudos relacionados à teoria da agência revelam a presença da assimetria da informação no processo orçamentário, visto que o colaborador possui informações diferentes e privilegiadas que podem ser manipuladas caso o orçamento seja utilizado como mecanismo de avaliação de desempenho do agente. Buscando analisar a presença de assimetria em atividades orçamentárias, esta pesquisa analisou por meio de experimento, uma amostra formada por 71 alunos turmas do curso de MBA (*Master Business Administration*) em Controladoria e de Planejamento Tributário na cidade de Salvador, na Bahia. O objetivo deste trabalho foi constatar comportamentos díspares de diferentes atores (gerente e diretor) no processo de decisões orçamentárias manipulando-se a presença de assimetria de informações no grupo experimental. Como objetivo secundário, buscou-se investigar se o comportamento eventualmente assimétrico interfere no nível de envolvimento do respondente. Apoiado neste contexto, os resultados desta amostra utilizada na pesquisa apontam que atores podem apresentar comportamentos semelhantes mesmo na condição da presença da assimetria de informação na elaboração do orçamento contrariando a perspectiva de que a assimetria favorece as variações de comportamento.

Palavras Chave: Assimetria, orçamento empresarial, experimento.

1. Introdução

O problema básico de qualquer relação de agência é que, se o comportamento dos indivíduos envolvidos é pautado pela busca de interesse próprio e estes são divergentes, o principal poderá encontrar dificuldades em induzir o agente a se comportar de maneira a maximizar o ganho do principal – o agente pode preferir executar as atividades para as quais foi contratado de uma forma que incremente o seu ganho em detrimento do ganho do principal.

A relação de agência ocorre quando há um contrato, formal ou informal, pelo qual o indivíduo ou grupo de indivíduos – o principal – contrata um ou mais indivíduos – o(s) agentes(s) – para desempenhar alguma atividade de seu interesse, delegando aos contratados algum poder de decidir de que maneira a atividade será executada. Nesse sentido, os conflitos de agência nas organizações se estabelecem a partir da delegação das competências para tomadas de decisão aos colaboradores (agentes). Quando os administradores, por terem objetivos pessoais divergentes da maximização da riqueza do principal (acionista) passam a decidir em prol de seus interesses particulares em detrimento do melhor benefício daqueles.

No processo orçamentário, este conflito está presente, visto que o colaborador possui informações diferentes e privilegiadas, manipuláveis a depender da maneira como o orçamento é utilizado pela empresa: se como instrumento de distribuição de recursos ou como instrumento de avaliação de desempenho. Segundo Warren *et al.* (2008), no processo orçamentário, são estabelecidas metas empresariais, individuais e de equipes. Problemas de

comportamento humano podem surgir em três situações: se a meta (I) for inatingível, (II) se for muito fácil de atingir ou, ainda, (III) se gerar conflitos entre a empresa e os objetivos dos funcionários. Desta forma, pode-se observar como o problema de assimetria informacional fica imerso dentro do processo orçamentário e outorga uma guia ao entendimento do fenômeno da assimetria informacional.

Buscando analisar a presença de assimetria em atividades orçamentárias, esta pesquisa analisou sob a forma de experimento, uma amostra formada por 71 alunos de cursos de MBA (*Master Business Administration*) em Controladoria e de Planejamento Tributário de Salvador, na Bahia.

O objetivo deste trabalho foi constatar comportamentos díspares em diferentes atores, no processo de decisões com fulcro no orçamento e, ainda, com a presença de assimetria de informações. Como objetivo secundário, buscou-se investigar se o comportamento eventualmente assimétrico interfere no nível de envolvimento do respondente.

2. Referencial teórico

Os estudos sobre a separação entre propriedade e controle nas organizações empresariais iniciaram-se por volta do ano de 1932, tendo como um dos marcos o trabalho de Berle e Means (1932). Nesse trabalho, os autores asseveram que o crescimento e o funcionamento das grandes corporações introduziram certos elementos não considerados adequadamente pela teoria econômica clássica. Um desses elementos foi a mudança da função administrativa, saindo das mãos dos empreendedores capitalistas para as mãos de administradores profissionais e especializados. Nesse sentido, sendo os administradores pessoas distintas dos fornecedores de capital, ou acionistas, ambos constituem uma relação de agência, na qual é possível que cada uma das partes tenha interesses divergentes, procurando maximizar sua própria utilidade (JENSEN e MECKLING, 1976).

Os primeiros estudos formais sobre a Teoria de Agência, entre os quais se incluem os de Spence e Zeckhauser (1971) e Ross (1973), que discutem os aspectos da estrutura de remuneração dos gestores (agentes), objetivando o alinhamento de seus interesses com os dos acionistas ou proprietários (principal). A partir desta relação, se desenvolve toda a estrutura da teoria da agência. Todavia, os autores que de fato divulgaram o trabalho considerado seminal foram Jensen e Meckling (1976), a partir do qual a teoria de agência começou a ser mais difundida e estudada com maior ênfase.

Jensen e Meckling (1976) definem o relacionamento de agência como um contrato pelo qual uma ou mais pessoas (o principal) contratam outra pessoa (o agente) para executar algum serviço em favor deles, que envolve delegar ao agente alguma autoridade para tomada de decisões sobre o seu patrimônio. Se ambas as partes do relacionamento são maximizadoras de utilidade, existe boa razão para acreditar que o agente nem sempre agirá pelos melhores interesses do principal.

Nesse sentido, os conflitos de agência nas organizações se estabelecem a partir da delegação das competências para tomadas de decisão aos colaboradores (agentes), como exemplo, ocorre quando os administradores, por terem objetivos pessoais divergentes daquele que deve ser a maximização da riqueza para do acionista (principal), passam a decidir em prol de seus interesses particulares, mesmo que penalize o patrimônio que está sob a sua gestão.

Segundo Martinez (1998), a assimetria da informação manifesta-se em diversos tipos de relações entre o principal e agente, como nas relações do tipo acionistas-gerentes, onde se espera que o agente maximize a riqueza do principal e, com relação à comunidade-gerentes, espera-se que o agente assegure a preservação dos interesses comunitários, cultura, valores, meio ambiente, etc.

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

Na busca de entender esta relação, Fischer *et al* (2002) desenvolveram uma pesquisa experimental com dois grupos de estudantes de graduação onde os autores utilizaram dois mecanismos: a) o orçamento como instrumento de gestão para alocação de recursos escassos; e b) o orçamento como instrumento de gestão avaliação de desempenho. Ambos os mecanismos surgem naturalmente no processo orçamentário, envolvendo múltiplos colaboradores e tais mecanismos introduzem ou enfatizam a competição entre os colaboradores.

Os pesquisadores apresentaram uma posição de que tal competição não só reduziu os ganhos que os colaboradores obtiveram com o resultado da flexibilização do orçamento, mas também contribuiu para aumentar os esforços deles (dos colaboradores) e o desempenho de suas tarefas.

De modo adicional a pesquisa aponta que quando a empresa utiliza o orçamento para alocação de recursos escassos os colaboradores têm incentivos para supervalorizar suas produtividades para adquirirem maior parte dos recursos pré-determinados. Tais motivações irão contrabalançar os incentivos dos subordinados para aumentarem as suas produtividades nos planos de avaliação de desempenho. Além disso, Fischer *et al* (2002) afirmaram que o desempenho do subordinado (inflexível) aumentará quando os superiores utilizarem o orçamento para alocação de recursos. Isto foi constatado na análise da amostra pesquisada, em face de os superiores poderem alocar mais recursos para os subordinados mais produtivos e os subordinados por certo empregarão mais esforços para aumentar cada vez mais seus níveis de orçamento e sinalizaram uma maior produtividade com esforço para atrair mais alocações de recursos no futuro.

Tan (2003) realizou um estudo em que aspectos individualistas, que favorecem a assimetria e aspectos coletivistas, que não favorecem a assimetria, foram comparados. Investigou, ainda, como a dimensão individualista versus coletivista da cultura nacional pode ter impacto no clima organizacional e na assimetria da informação diante de uma situação em que más notícias devem ser relatadas. Os resultados revelaram a predisposição do individualismo em impactar negativamente no clima organizacional num quadro de sucessivas notícias negativas, como uma crise organizacional, por exemplo. Enquanto isso, o coletivismo pareceu minimizar incidência da assimetria de informação sobre o mesmo conjunto de situações negativas ao qual a organização estaria exposta.

Nesta mesma linha de pesquisa, Yuen (2004), acrescenta, ainda, que a comunicação formal e sistemas de recompensa são afetados por influência do poder dos gestores, na explicação de necessária variância orçamento, ou seja, no *feedback* orçamental, pelas relações entre os pares e na relação entre chefes e subordinados. Estes são fatores significativos que afetam as características e objetivo na propensão a criar folga orçamentária.

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

Já Rankin (2008) pesquisou sobre as variações de honestidade dos envolvidos no processo de elaboração do orçamento sob a perspectiva da existência de assimetria informacional. Inicialmente, foi analisado o efeito incremental da honestidade, em caso de os pedidos de orçamento serem feitos sob imposição dos superiores. Em seguida, eles manipularam os testes de modo a oferecer autoridade ao subordinado sobre definições do orçamento. Os resultados indicam que menor folga orçamentária é encontrada na medida em que há imposição do superior sobre o subordinado, mas quando este último detém autoridade suficiente para definir o orçamento final, confirma, desta forma, a existência de maior nível de honestidade no processo de elaboração do orçamento para alocação de recursos. Os resultados da pesquisa conduzem a considerações que fornecem alguns elementos, que provam ser a relação dos subordinados (no caso da elaboração do orçamento) com a autoridade superior, ou seja, na negociação para definir o orçamento ambos atuam em seu próprio interesse, reforçando a visão do autor que o orçamento é essencialmente desprovido de considerações éticas. Ademais, pode-se perceber o impacto da assimetria na elaboração do orçamento diante de uma situação em que o conflito de interesses pode ser latente.

Com isso, pode-se observar que a ação de buscar um acordo entre as decisões financeiras ou não-financeiras no processo decisório, por meio da negociação, pode ser um indicador positivo de minimizar a existência da assimetria da informação. De modo contrário, conforme afirmam Warren *et al.* (2008), a percepção dos subordinados diante de uma imposição do superior neste processo pode levar a ocorrência de ações que venham a prejudicar as relações por meio da constatação de assimetria informacional.

A hipótese desta pesquisa é que as opiniões dos proprietários (principal) e dos diretores (agentes) são divergentes no que se refere a optar por ações que favoreçam os resultados positivos para projeções orçamentárias diante da possibilidade de perdas de investimento em curto prazo.

Desta mesma forma, levando em consideração os aspectos teóricos disponíveis, é possível inferir que devido à inexistência do agente perfeito, haverá conflito de interesses entre as partes e que, sendo ambos maximizadores de utilidade, a presença da assimetria pode contribuir negativamente para o fluxo tempestivo, claro e fidedigno de informações sobre os recursos orçamentários.

3. Procedimentos metodológicos

Para a operacionalização da pesquisa e dar conta de atingir os objetivos propostos realizou-se um estudo experimental com um grupo de 71 estudantes de cursos de MBA (Master Business Administration) em Controladoria e de Planejamento Tributário. Numa pesquisa experimental, segundo Cooper e Schindler (2003), “o pesquisador manipula a variável independente ou explanatória e então verifica se a variável dependente criada hipoteticamente é afetada pela intervenção” e de que forma é afetada. Por esta razão, justifica-se o uso da metodologia experimental para atendimento dos objetivos propostos.

Para estruturar este estudo dois diferentes cenários experimentais foram utilizados. Considerando a validade do estudo ante a população, cada cenário de pesquisa deve contar com mais de 30 observações, pois amostras com menos que esta quantidade de observações não é apropriada para análises de regressão múltipla (HAIR JR, *et al.*, 2006). O número de alunos participantes da pesquisa está distribuído conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição dos participantes da pesquisa.

	Dono	Diretor	Total
Turmas MBA Controladoria	37	34	71

As variáveis foram testadas por meio de um experimento, no qual foram aplicados questionários com questões idênticas aos participantes de cada grupo. Entretanto, diferenciando-se apenas pela condição em que o mesmo foi submetido, neste caso na posição de Dono da empresa (grupo de controle) e ou outro grupo na posição de Diretor da mesma empresa, sujeito a bônus por resultados (grupo experimental). Todos os participantes foram submetidos a condições semelhantes para resposta, sendo as principais: ambiente padrão de sala de aula, ausência de contato verbal entre os participantes e tempo de 20 minutos para análise e resposta do questionário individualmente.

O instrumento de coleta de dados (questionário) foi apresentado em duas partes distintas, a saber:

Parte I. Tratou de capturar o envolvimento do respondente com o processo orçamentário.

Neste campo do questionário buscou-se reforçar o conhecimento acerca do respondente, ou seja, conhecer sua capacidade intelectual que cada um atribui a si mesmo acerca do tema. Este passo foi importante para garantir que os dados coletados sejam de fonte confiável, gerada por pessoas que conhecem a sistemática de negociação decisória na empresa, estão envolvidos com as rotinas contábeis numa empresa e por fim participam das discussões.

O uso da escala Likert proporciona aferição neste contexto do conhecimento acerca do tema de modo que o respondente tem a possibilidade de indicar quantitativamente sua segurança sobre os assuntos abordados em cada observação disposta no questionário, conforme Figura 1.

Figura 1 - Situação experimental apresentada aos respondentes.

1- Analise as afirmações apresentadas a seguir. Para cada uma das afirmações assinale o seu nível de concordância, assinalando um número entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente).

	Discordo totalmente			Concordo totalmente			
[a] Eu já estudei aspectos relativos à projeção de demonstrações contábeis ou financeiras, como Balanço, DRE ou fluxo de caixa.	1	2	3	4	5	6	7
[b] Eu já estudei aspectos relativos ao orçamento empresarial.	1	2	3	4	5	6	7
[c] O orçamento empresarial se faz presente na empresa onde eu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
[d] No meu trabalho eu convivo com atividades associadas ao orçamento empresarial.	1	2	3	4	5	6	7
[e] Eu já participei de atividades associadas ao orçamento empresarial, como a elaboração ou o acompanhamento orçamentário.	1	2	3	4	5	6	7
[f] Eu vejo o orçamento empresarial como uma importante ferramenta para a gestão dos negócios.	1	2	3	4	5	6	7
[g] Eu acredito que as empresas podem melhorar seu desempenho financeiro com o uso do orçamento empresarial.	1	2	3	4	5	6	7

[h] Eu entendo que os benefícios decorrentes do uso do orçamento na empresa superam os seus custos de implantação e acompanhamento.	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

Fonte: Questionário de pesquisa.

Com base nos dados extraídos do questionário e, considerando o número de questões que norteia o grupo do tema, optou-se por utilizar a análise fatorial, pois, segundo Bezerra (2007), “é uma técnica estatística que busca, através da avaliação de um conjunto de variáveis, a identificação de dimensões de variabilidade comuns existentes em um conjunto de fenômenos”. Como pré-requisito, o teste de Spearman foi gerado para identificar o nível de correlação entre as variáveis e verificado o índice de significância apresentado (Sig.) sendo, portanto, relevante caso sejam menores que 0,05.

A análise foi realizada em duas fases, de acordo com o plano da pesquisa, ou seja, para os participantes que responderam com o perfil de Dono da empresa e Diretor com incentivos. Desta forma, foi possível identificar as relações de envolvimento dos participantes nos grupos.

Os fatores gerados pela análise fatorial foram submetidos aos testes de Alpha de Cronbach e de Kaiser Meyer Olkin (KMO) and Bartlett’s Test. Segundo Hair Jr *et al*, (2006), “o Alpha de Cronbach é coeficiente de confiabilidade que avalia a consistência da escala inteira”. Já o Teste KMO de Bartlett’s indica que correlações suficientes existem entre as variáveis para se continuar na análise (HAIR JR *et al* 2006). De acordo com a literatura, para que o fator seja aceitável, deve apresentar o Alpha de Cronbach acima de 0,600 para pesquisa exploratória assim como o KMO and Bartlett’s Test. Os dois testes foram utilizados conjuntamente, sendo que os fatores somente seriam considerados significativos para análise caso fossem aprovados em ambos.

Por fim, foram analisadas as diferenças de médias entre os fatores gerados, de modo a identificar se o nível de envolvimento com o tema, por parte dos participantes, nos perfis da pesquisa (Dono e Diretor com incentivo) é equivalente e se os mesmos se intitulam em condições de responder as questões principais da pesquisa.

Parte II. Apresentou o experimento, com dois cenários experimentais que podem ser apresentados como:

- Tipo A: Diretor. Foi apresentada a situação relatada no Quadro 1. Era textualmente afirmado que o respondente era o DIRETOR da empresa
- Tipo B: Dono. Apresentava situação idêntica à do Tipo A. A única diferença consistiu na substituição da palavra DIRETOR pela palavra DONO, conforme destacado na Figura 2.

Figura 2. Situação experimental apresentada aos respondentes.

[1] Uma importante empresa farmacêutica remunera seus executivos mediante uma expressiva participação nos lucros. O **DONO (DIRETOR)** dessa empresa é remunerado com 10% de todo o lucro auferido pelo negócio. Para este ano, os números orçados pela empresa indicam um lucro de \$50 milhões. Porém, sabe-se que a empresa desembolsou um grande volume de recursos em um projeto de pesquisa associado a uma nova medicação contra o câncer. A contabilidade da empresa indica que já foram gastos cerca de \$20 milhões com a pesquisa e os resultados laboratoriais obtidos foram bastante desanimadores. O caminho seguido pelas equipes da pesquisa não levou a lugar algum. Seria impossível ganhar dinheiro no futuro em decorrência do que já foi feito nesta pesquisa. Em situações como estas, o valor do investimento poderia ser baixado como despesa, o que reduziria substancialmente os lucros orçados. Essa decisão depende unicamente da vontade do **DONO (DIRETOR)** da empresa. Caso você deseje, a empresa pode ainda manter os \$20 milhões como investimentos –

já que o mercado e as entidades fiscalizadoras não teriam como saber ou entender os resultados técnicos dos exames laboratoriais. Sabendo disso, nos diga qual o valor do lucro que você acha que a empresa deverá prever no orçamento em \$ milhões?

Resposta: _____

[2] Sabendo que a empresa farmacêutica da situação anterior estimou um lucro igual a \$45 milhões, baixando apenas uma pequena parte do valor dos gastos com a pesquisa mal sucedida, como você classificaria esta atitude? Escolha um número entre 1 e 7.

Boa	1	2	3	4	5	6	7	Ruim
Justa	1	2	3	4	5	6	7	Injusta
Sensata	1	2	3	4	5	6	7	Insensata
Ética	1	2	3	4	5	6	7	Não ética
Coerente	1	2	3	4	5	6	7	Incoerente

Os cenários foram criados com base nas relações entre acionistas-gerentes e comunidade-gerentes, nas quais pode haver assimetria de informação (MARTINEZ,1998). Com base nestes dois cenários, informações foram coletadas nos respectivos ambientes a fim de atingir os objetivos traçados na pesquisa. Conforme fundamentação teórica, a presença da assimetria de informação pode influenciar na decisão conforme posição do decisor na empresa e os resultados planejados em orçamento. Justifica-se, portanto, a opção por esta sistemática nesta parte do questionário.

Os dados provenientes foram analisados da mesma forma que na parte I do questionário, ou seja, optou-se por gerar a análise fatorial, seguindo o pré-requisito, o teste de Spearmam, gerado para identificar o nível de correlação entre as variáveis e verificado o índice de significância apresentado (Sig.) sendo, portanto, relevante caso sejam menores que 0,05. Também foi realizada análise em duas fases, de acordo com o plano da pesquisa, para os participantes que responderam com o perfil de Dono da empresa e Diretor com incentivos. Os fatores gerados pela análise fatorial foram submetidos aos testes de Alpha de Cronbach e de KMO and Bartlett's Test. De acordo com a literatura, para que o fator seja aceitável, deve apresentar o Alpha de Cronbach acima de 0,600 para pesquisa exploratória assim como o KMO and Bartlett's Test. Os dois testes foram utilizados conjuntamente, sendo que os fatores somente seriam considerados significativos para análise caso fossem aprovados em ambos. Da mesma forma foram analisadas as diferenças de médias entre os fatores gerados de modo a identificar se o nível de envolvimento com o tema dos participantes, nos perfis da pesquisa.

Os dados coletados foram tabulados e analisados via *software SPSS (Statistical Package for Social Sciences)*, versão 15, *freeware*, ou seja, liberado pelo fabricante para uso por determinado período de tempo sem necessidade de registro.

4. Análise de resultados

O resultado do processamento dos dados no *software SPSS*, referente à parte I do questionário está consolidado na Tabela 2.

Tabela 2 – Índices da questão 1.

Itens	Dono				Diretor			
	Spearman	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Spearman	Fator 1	Fator 2	Fator 3
P9a		0,240	-,354	0,740		0,678	0,143	-,594
P9b	0,019	0,684	-,457	0,162	0,000	0,389	0,658	-,561
P9c	0,002	0,807	-,147	-,140	0,490	0,625	0,082	0,378
P9d	0,000	0,851	-,254	-,182	0,102	0,142	0,739	0,520
P9e	0,000	0,603	-,481	-,246	0,000	0,152	0,829	0,182
P9f	0,039	0,593	0,678	0,297	0,828	0,911	-,252	0,038
P9g	0,893	0,615	0,719	0,213	0,000	0,908	-,260	0,060
P9h	0,002	0,396	0,451	-,453	0,002	0,615	-,275	0,315
Alpha Cronbach		0,833	0,686	-		0,766	0,691	-
KMO		0,645	0,523	-		0,743	0,595	-

Vale ressaltar que, na coluna referente aos dados do teste de Spearman, revelam o resultado da correlação do item da linha com a coluna. Por exemplo, para Dono, o valor de 0,019 na linha P9b é o resultado da correlação entre P9a e P9b, e assim sucessivamente. Os itens em negrito são os valores do componente da matriz gerados que foram associados aos respectivos fatores pela análise fatorial. Os valores em branco na tabela referente ao Alpha de Cronbach e o KMO refere-se à impossibilidade de análise visto que o fator não apresentou qualidade suficiente para permitir inferências, portanto, sendo eliminado da análise.

Conforme previsto na literatura, o fator 2 do grupo Dono e o fator 2 do grupo Diretor com Incentivo, apesar de serem aprovados no Alpha de Cronbach não foram aprovados no teste do KMO. Desta forma, estes também foram eliminados da análise.

Por fim, foi realizado o teste de Levene com os fatores escolhidos de modo a confirmar o grau de relação entre as variáveis. Os resultados obtidos são Sig de 0,029 na relação Dono *versus* Diretor com Incentivo, com baixa diferença entre médias.

A análise fatorial mostra que não existe diferença de média entre e os respondentes, ou seja, todos se intitulam envolvidos com o tema de modo significativo, colocando-os assim em condições de contribuir com os resultados da pesquisa. Este fato atribui valor aos dados e proporciona maior segurança para as informações trabalhadas na pesquisa.

O resultado do processamento dos dados no *software* SPSS, referente à parte II do questionário está consolidado na Tabela 3.

Tabela 3 – Frequência

	Valor (milhões)	Frequência	Percentual
Dono	30	17	43,6
Diretor	30	17	50,0

Como resposta do item 1 do questionário, o valor escolhido por 43,6% e 50,0% dos respondentes, que atuaram como Dono e Diretor, respectivamente, representam a maioria dos resultados coletados nesta questão, com uma frequência total de 34 questionários. Esta primeira informação é fundamental para identificar dentro da amostra o parâmetro de valor considerado ideal para a resposta da questão. O valor estimado de R\$30milhões para o lucro no orçamento denota que, independente da posição do ator (Dono ou Diretor) ambos optariam por reconhecer de imediato a perda na proposta orçamentária, mesmo que viesse a interferir no lucro e consequentemente no bônus dos mesmos.

4. A análise dos dados coletados no questionário por meio da questão dois está na Tabela

Tabela 4 – Índices da questão 2

Itens	Dono <i>versus</i> Diretor	
	Spearman	Fator 1
P8a		0,819
P8b	0,000	0,799
P8c	0,000	0,888
P8d	0,000	0,747
P8e	0,000	0,837
Alpha Cronbach		0,876
KMO		0,826

Pode-se observar que a análise fatorial das cinco variáveis da questão puderam ser convertidas na análise de apenas um fator e este foi aprovado nos testes de Alpha de Cronbach no KMO, pois obteve resultado maior que 0,600 . Por fim, foi realizado o teste de Levene com os fatores escolhidos de modo a confirmar o grau de relação entre as variáveis.

Os resultados do teste de Levene (comparativo de médias) indicam uma estatística igual a 0,096, com o número de graus de liberdade (df) igual a 71 e com um nível de significância Sig(2-tailed) igual a 0,924, ($>0,05$), logo este resultado conduz à rejeição da hipótese de pesquisa, apontando ainda que nas duas amostras para Dono e Diretor, apresentam igualdade de médias de respostas.

A hipótese desta pesquisa é de que as opiniões dos proprietários (principal) e dos diretores (agentes) não são convergentes, no que se refere a optar por atitude que favoreça o resultado positivo futuro para a empresa, visando apresentar maior clareza nas demonstrações diante das perspectivas negativas do investimento em curto prazo, neste trabalho foi rejeitada, conforme resultados apontados pelos dados da pesquisa.

O comparativo de médias para o fator apontado pela análise fatorial apresenta respectivamente 4,89 para Dono e 4,86 para Diretor, informando que independente do cargo ocupado, há semelhança nas atitudes. Entretanto estas médias estão próximas da média neutra, ou seja, o índice 4 (quatro) representando o equilíbrio, conforme escala Likert utilizada na pesquisa.

Por outro lado, com base nos resultados apresentados pela Tabela 3, pode-se inferir que a maioria dos participantes, mesmo ocupando a função de Dono ou Diretor, optariam por reconhecer de imediato a perda do investimento no orçamento, reduzindo a expectativa do valor inicial do lucro, pois ambos consideraram como atitude mais sensata para o planejamento orçamentário em questão.

Observar-se que os resultados apontados direcionam-se ao encontro da literatura afirmada por Jensen e Meckling (1976), Kim (2006) para a amostra analisada acerca da hipótese na qual este trabalho foi construído. Entretanto, considerando as limitações presentes neste trabalho, com os resultados encontrados não se almeja invalidar a teoria, já consolidada e basilar neste estudo.

Os aspectos relacionados com as variações de honestidade dos envolvidos no processo de elaboração do orçamento, sob a perspectiva da existência de assimetria informacional estudados por Rankin (2008), já apontam algumas direções possíveis de serem desenvolvidas

nos próximos estudos, de modo a verificar como a honestidade pode ter influenciado nas decisões dos atores na amostra.

Segundo as pesquisas de Tan (2003) características de coletividade não favorecem a assimetria. Assim como os resultados encontrados por Yuen (2004), demonstram a influência da comunicação formal na minimização da assimetria. Apoiado nestes contextos, os resultados desta pesquisa podem ser analisados de modo que Donos e Diretores podem ter comportamentos semelhantes mesmo na condição de assimetria de informação na elaboração do orçamento, afinal os mesmos podem ter sofrido a influência de outros fatores que não foram objeto deste estudo, sendo desde já, sugestão de pesquisas futuras.

5. Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi constatar comportamentos díspares em diferentes atores no processo de decisões orçamentárias com a presença de assimetria de informações. Como objetivo secundário, buscou-se investigar se o comportamento eventualmente assimétrico interfere no nível de envolvimento do respondente.

Inicialmente, pode-se observar que os integrantes da amostra intitularam-se conhecedores dos aspectos ligados ao processo orçamentário, conforme validação dos dados coletados e objetivo secundário da pesquisa. Investigou-se assim que o comportamento eventualmente assimétrico acerca da interferência do nível de envolvimento do respondente, neste caso não foi significativo ao ponto de interferir substancialmente nas decisões orçamentárias e no julgamento da qualidade das mesmas.

A hipótese desta pesquisa é que as opiniões dos proprietários (principal) e dos diretores (agentes) são divergentes no que se refere a optar por ações que favoreçam os resultados positivos para projeções orçamentárias diante da possibilidade de perdas de investimento em curto prazo. No contexto desta amostra a hipótese foi refutada, pois os resultados apontaram que em tais condições a decisão dos aspectos ligados ao orçamento seria semelhante, condicionando a uma linha de pensamento convergente para a tomada de decisão em prol do maior benefício para a empresa.

Além disso, a formação da amostra composta por alunos das turmas de um curso de MBA em administração é um fator limitador da pesquisa, além do número de questões e características ambientais em que os alunos foram submetidos para as tomadas de decisões.

Referência

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

ALEJANDRO, V. Á.; NORMAN, A. C. Manual Introductorio al Analisis de Redes Sociales: ejemplos prácticos com UCINET 6.85 y NETDRAW 1.48. México, 2005.

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

BEUREN, Ilse Maria; SOUZA, José Carlos de. Em busca de um delineamento de proposta para classificação dos periódicos internacionais de contabilidade para o qualis CAPES. R. Cont. Fin., USP, São Paulo, v. 19, n. 46, janeiro/abril 2008. 44 – 58 p.

BEZERRA, Francisco Antonio. In **Análise multivariada: para cursos de administração, ciências contábeis e economia**. FIPECAFI. Luiz J. Corrar, Edilson Paulo, José M.Dias Filho (Coordenadores). – 1ª. Ed.São Paulo – Atlas, 2007.

BONNER, Sarah E. Et al. The most influential journals in academic accounting. Accounting Organizations and Society. v. 31, Issue 7, October 2006. 663-685 p.

BORBA, José Alonso; MURCIA, Fernando Dal-Ri. Oportunidades para pesquisa e publicação em contabilidade: Um estudo preliminar sobre as revistas acadêmicas de língua inglesa do portal de periódicos da CAPES. Brazilian Business Review, Vol.3, n.01, Vitória-ES, Brazil – Jan/jun / 2006. PP.88-103.

BORGATTI, S.P.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. C. Ucinet for windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies, 2002. Disponível em <http://www.analytictech.com/downloaduc6.htm>. Acesso em 30.10.2009.

BRISOLA, Josué. Teoria do Agenciamento na Contabilidade - A Contabilidade e o Processo de Comunicação. Revista ConTexto, Porto Alegre, v. 4, n. 7, 2º semestre, 2004.

BRUNI, Adriano Leal. SPSS Aplicado à pesquisa acadêmica. São Paulo: Atlas, 2009.

CHATFIELD, Hyun Kyung SANTOS, Jocelina; RAMDEEN, Collin; An Examination of Impact of Budgetary Participation, Budget Emphasis, and Information Asymmetry on Budgetary Slack in the Hotel Industry. Harrah Hotel College - 2004. Disponível em: <http://hotel.unlv.edu/research/htl/pdf/articles/BudgetarySlack.pdf> . Acesso em 12 de janeiro de 2010. University of Nevada. Las Vegas.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. Métodos de pesquisa em administração. 7ª edição – Porto Alegre : Bookman, 2003.

CORDEIRO FILHO, José Bernardo. Orçamento como ferramenta de gestão: do orçamento tradicional ao Advanced Budgeting. Art. Apresentado no Congresso de Custo da USP, São Paulo – SP, 2007.

CRUZ, June Alisson W.*Et al.* A terceirização da causa pública: um estudo de caso voltado à promoção do trabalho sustentável. June Alisson W.Cruz; Tomás Sparano Martins; Julio Adriano dos Reis; Amir El-Kouba. Revista Brasileira e Gestão de Negócios, São Paulo, V.11, n.32. p.227 – 247, jun/set. 2009.

DAVILA, Tony; WOUTERS, Marc. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. Accounting Organizations and Society. V. 30, Issue 7-8, October-November 2005, p. 587-608

DECHOW, Patricia M.; SHAKESPEARE Catherine. Do managers time securitization transactions to obtain accounting benefits? *The Accounting Review* v. 84 no. 1 (January 2009) p. 99-132

DENISON, Christine A. Real options and escalation of commitment: a behavioral analysis of capital investment decisions. *The Accounting Review* v. 84 no. 1 (January 2009) p. 133-55.

DIAS FILHO, José Maria; MACHADO, L. H. B. . Abordagens da pesquisa em contabilidade. In: Sérgio de Iudícibus, Alessandro Broedel Lopes. (Org.). Teoria Avançada da Contabilidade. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004

DUTTA, Sunil; FAN, Qintao. Hurdle Rates and Project Development Efforts. *The Accounting Review* v. 84 no. 2 (March 2009). p. 405-32

FIELD, Andy. Descobrindo a estatística usando o SPSS. 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FISHER, Joseph G.; FREDERICKSON, James R.; PEFER, Sean A.. Budget negotiations in multi-period settings. *Accounting Organizations and Society*. V. 31, Issue 6, August 2006, p. 511-528

_____,_____; _____,_____; _____,_____. The Effect of information asymmetry on negotiated budgets: an empirical investigation. *Accounting Organizations and Society* 27 (2002) 27-43.

_____,_____; MAINES, Laureen A.; _____,_____; SPRINKLE, Geoffrey B. Using budgets for performance evaluation: Effects of resource allocation and horizontal information asymmetry on budget proposals, budget slack, and performance. *The Accounting Review*, Vol. 77 n.4, (Out/2002) 847-865.

GLOVER, Steven M.; PRAWITT, Douglas F.; WOOD, David A. Publication records of faculty promoted at the top 75 accounting research programs. *Accounting Education*. v. 21, Nr 3, August 2006, 195-218 p.

HAIR JR, J. F. J.; BLACK, W. C.; BABIN, B J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.,. Multivariate data analysis. 6. ed. New Jersey: Pearson, 2006.

HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. Introduction to Social Network Methods. Riverside: University of Califórnia, 2005. Disponível em <<http://faculty.ucr.edu/~hanneman>> Acesso em 10 de novembro de 2009.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDAS, Van M. Teoria da Contabilidade; tradução de Antonio Zoratto Sanvicente – 1ª edição 1999 – 6ª reimpressão. São Paulo : Atlas, 2007

JENSEN, Michael C. MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal Of Financial Economics*. October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360.

KADUSHIN, Charles. Introduction to social network theory. Draft, February/2004.

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

LOPES, Alessandro Broedel. A teoria dos contratos, governança corporativa e contabilidade. In: Sérgio de Iudícibus, Alessandro Broedel Lopes. (Org.). Teoria Avançada da Contabilidade. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINEZ, Antonio Lopo. Agency theory na pesquisa contábil. In: Encontro Anual Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 22, 1998, Foz do Iguaçu. Anais...Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

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

NASCIMENTO, Artur R. do; RIBEIRO, Daniel C.; JUNQUEIRA, Emanuel R. Estado da arte da abordagem comportamental da contabilidade gerencial: análise das pesquisas internacionais. 8º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2008, São Paulo. Anais do 8º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo : Êxito, 2008.

RANKIN, Frederick. W.; SCHUARTZ, Steven T.; YOUNG, Richard A.; The Effect of Honesty and Superior Authority on Budget Proposals. *The Accounting Review* v. 83 no. 4 (July 2008) p. 1083-99.

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

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

WATTS, Ross L., ZIMMERMAN, Jerold L. *Positive Accounting Theory*. New Jersey: Englewood Clifffes, 1986.

YUEN, Desmond C.Y. Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack. *Managerial Auditing Journal* Vol. 19 No. 4, 2004 pp. 517-532.