

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MAYK JONHON DE CARVALHO SOUZA

**RELAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA, ASSIMETRIA DA
INFORMAÇÃO E COMPENSAÇÕES COM A FOLGA ORÇAMENTÁRIA EM UM
GRUPO DE EMPRESAS FAMILIARES**

UBERLÂNDIA - MG

2021

MAYK JONHON DE CARVALHO SOUZA

**RELAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA, ASSIMETRIA DA
INFORMAÇÃO E COMPENSAÇÕES COM A FOLGA ORÇAMENTÁRIA EM UM
GRUPO DE EMPRESAS FAMILIARES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação *stricto sensu* em Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Controladoria

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Lara Cristina
Francisco de Almeida Fehr

UBERLÂNDIA - MG

2021

Dedico este trabalho primeiramente a Deus. Depois, à minha mãe, minha família e aos meus amigos que me incentivaram imensamente para prosseguir confiante e capaz de concluir esta etapa, até porque não evoluímos e nem crescemos sozinhos.

AGRADECIMENTOS

Gratidão a Deus pelos aprendizados que conquistei durante a trajetória do mestrado, pois, além dos ensinamentos teóricos, várias virtudes de vida foram adquiridas, e Deus me proveu de vida e saúde em meio a pandemia para concluir esta etapa, e é nisso que se resume a minha gratidão a Ele.

Gratidão à minha mãe, que proporcionou apoio emocional e me ensinou a ser perseverante para que os meus sonhos fossem concretizados, porque o recebimento do título representa uma história de vida cheia de resistência, luta, amor e conquistas.

Gratidão aos meus amigos de sala Kelly Jacques, Alexandre Veras, Henrique Soares e Elessandra, que compartilharam comigo as dificuldades durante o mestrado e tornaram os momentos mais leves, agradáveis e descontraídos. Aos amigos de profissão e de vida Claudia Perez, Joana Forte, Juliane Smaniotto, Vanessa Ferreira, João Paulo, Eliane e Fernando Santos, que foram importantes para impulsionar a finalização desta etapa.

Gratidão imensa à minha orientadora, professora Lara Fehr, que me acolheu com muito comprometimento durante a trajetória do mestrado e compreendeu com imensa paciência e amorosidade as dificuldades que tivemos na realização a pesquisa. Os agradecimentos se estendem também ao professor Marcelo Tavares, que auxiliou nas análises estatísticas, contribuindo significativamente para conclusão deste trabalho.

Agradecimentos aos componentes da banca, professoras Edvalda Leal e Franciele Beck, que contribuíram profundamente com sugestões, apontamentos e críticas construtivas que fizeram com que o trabalho ganhasse forma para ser executado. Minha gratidão a vocês.

Agradeço também ao PPGCC/UFU, à coordenação, às secretárias e aos professores do curso, que sempre prezaram pela qualidade do ensino e estiveram dispostos a ajudar e contribuir. Enfim, agradeço a todos que de alguma forma colaboraram positivamente para que este trabalho fosse concretizado.



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Ciências Contábeis				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Acadêmico, número 101 - PPGCC				
Data:	27 de agosto de 2021	Hora de início:	14h30	Hora de encerramento:	16h33
Matrícula do Discente:	11912CCT016				
Nome do Discente:	Mayk Jonhon de Carvalho Souza				
Título do Trabalho:	RELAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA, ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO E COMPENSAÇÕES COM A FOLGA ORÇAMENTÁRIA EM UM GRUPO DE EMPRESAS FAMILIARES				
Área de concentração:	Contabilidade e Controladoria				
Linha de pesquisa:	Controladoria				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	PPGCC02 - Controladoria e Gestão de Custos				

Reuniu-se virtualmente, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, assim composta: Professoras Doutoras Edvalda Araújo Leal (UFU); Franciele Beck (FURB) e Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr (UFU), orientadora do candidato.

Iniciando os trabalhos a presidente da mesa, Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr, apresentou a Comissão Examinadora e o candidato, agradeceu a presença do público, e concedeu ao discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir a presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos examinadores, que passaram a arguir o candidato. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o candidato:

APROVADO

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Edvalda Araujo Leal, Membro de Comissão**, em 27/08/2021, às 16:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr, Professor(a) do Magistério Superior**, em 30/08/2021, às 08:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Franciele Beck, Usuário Externo**, em 08/09/2021, às 14:15, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2964994** e o código CRC **04EE1FAB**.

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

S729 Souza, Mayk Jonhon de Carvalho, 1992-
2021 Relação da Participação Orçamentária, Assimetria da
Informação e Compensações com a Folga Orçamentária em um
grupo de Empresas Familiares [recurso eletrônico] / Mayk
Jonhon de Carvalho Souza. - 2021.

Orientadora: Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de
Uberlândia, Pós-graduação em Ciências Contábeis.

Modo de acesso: Internet.

Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2021.538>

Inclui bibliografia.

Inclui ilustrações.

1. Contabilidade. I. Fehr, Lara Cristina Francisco de
Almeida, 1972-, (Orient.). II. Universidade Federal de
Uberlândia. Pós-graduação em Ciências Contábeis. III.
Título.

CDU: 657

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091

RESUMO

Este estudo buscou compreender a relação das variáveis participação orçamentária, assimetria da informação e compensações com a folga orçamentária em uma empresa familiar do setor automobilístico. Para tanto, realizou-se um levantamento de informações por meio de um *survey single entity*, sendo que a coleta de dados ocorreu por meio de entrevista e aplicação de questionário, cujas respostas foram analisadas por meio da Regressão Múltipla. Os achados evidenciaram que a família está presente na tomada de decisões estratégicas, por meio da ocupação de cargos de diretoria e do conselho da família, que delibera sobre decisões orçamentárias, financeiras e de investimentos. Verificou-se que o grupo possui uma equipe técnica para elaboração do orçamento empresarial e, a partir disso, são realizadas reuniões com os gestores de departamentos e diretores para decisão dos valores finais. Identificou-se que o grupo estipula um pacote de gastos e, ao não utilizarem todo o valor disponível, os gestores são avaliados e remunerados com base nessa economia. Constatou-se, portanto, que o grupo realiza o pagamento de compensações financeiras e não financeiras aos gestores condicionados ao cumprimento das metas orçamentárias. Os achados do estudo evidenciaram também que a estrutura de elaboração do orçamento implica na constituição de folga orçamentária, sendo que a participação dos gestores na elaboração do orçamento ocorre de forma moderada no grupo pesquisado. Quanto à assimetria da informação, identificou-se que os gestores estão mais familiarizados com as atividades dos seus departamentos e julgam conhecerem mais o potencial desempenho das suas áreas de responsabilidades em relação aos seus superiores. Os resultados indicam que há a possibilidade de constituição de folga no orçamento no grupo pesquisado, visto que existe participação dos gestores no orçamento e que eles detêm mais informações que seus líderes imediatos. Os achados mostram, adicionalmente, que existe influência positiva e significativa da participação orçamentária e das compensações sobre a folga orçamentária, ou seja, a folga é maximizada quando o nível de participação e das compensações é alto. Para a assimetria não foi encontrado resultado significativo na amostra do estudo. Espera-se que este estudo gere contribuições teóricas para as áreas da Contabilidade Gerencial e Controladoria, ao empregar a Teoria *Stewardship* para análise da folga orçamentária em organizações familiares. Esta pesquisa demonstra resultados contrários aos encontrados na literatura sobre organizações familiares e sobre a Teoria *Stewardship*, evidenciando uma lacuna entre a teoria e a prática e, portanto, a necessidade de pesquisas adicionais sobre o assunto. Em termos de contribuições práticas, espera-se que os resultados deste estudo possam colaborar com as organizações familiares ao identificar o nível de folga orçamentária e sua relação com as variáveis pesquisadas na elaboração do orçamento. Conclui-se, portanto, que os achados são, em parte, contrários ao preconizado na literatura sobre organizações familiares e sobre a Teoria *Stewardship*, que indica que os interesses da organização e dos gestores seriam alinhados ao haver pagamento de compensações financeiras e não financeiras.

Palavras-chave: Folga orçamentária. Compensações. Assimetria da informação. Participação orçamentária. Organizações familiares.

ABSTRACT

This study sought to understand the relationship of the variables budgetary participation, information asymmetry and compensation with budgetary slack in a family business in the automobile sector. Therefore, a survey of information was carried out through a survey single entity, and data collection took place through an interview and questionnaire application, whose answers were analyzed using Multiple Regression. The findings showed that the family is present in strategic decision-making, through the occupation of board positions and the family council, which deliberates on budget, financial and investment decisions. It was found that the group has a technical team for preparing the business budget and, based on that, meetings are held with department managers and directors to decide on the final values. It was identified that the group stipulates a spending package and, by not using the entire amount available, managers are evaluated and remunerated based on this savings. It was found, therefore, that the group pays financial and non-financial compensation to managers subject to compliance with budget targets. The study's findings also showed that the budget elaboration structure implies the constitution of budgetary slack, and the participation of managers in the budget elaboration occurs in a moderate way in the researched group. As for information asymmetry, it was identified that managers are more familiar with the activities of their departments and believe they know more about the potential performance of their areas of responsibility in relation to their superiors. The results indicate that there is the possibility of creating a slack in the budget in the researched group, since there is participation of managers in the budget and that they hold more information than their immediate leaders. The findings also show that there is a positive and significant influence of budgetary participation and offsets on budgetary slack, that is, slack is maximized when the level of participation and offsets is high. For asymmetry, no significant result was found in the study sample. It is expected that this study will generate theoretical contributions to the areas of Management Accounting and Controllability, by employing the Stewardship Theory to analyze the budgetary slack in family organizations. This research demonstrates results contrary to those found in the literature on family organizations and on the Stewardship Theory, evidencing a gap between theory and practice and, therefore, the need for additional research on the subject. In terms of practical contributions, it is expected that the results of this study can collaborate with family organizations by identifying the level of budgetary slack and its relationship with the variables researched in the preparation of the budget. It is concluded, therefore, that the findings are, in part, contrary to what is recommended in the literature on family organizations and the Stewardship Theory, which indicates that the interests of the organization and managers would be aligned with the payment of financial and non-financial compensation.

Keywords: Budgetary slack. Offsets. Information asymmetry. Budgetary participation. Family organizations.

LISTA DE FIGURAS, TABELAS E QUADROS

FIGURAS

Figura 1 - Modelo teórico da pesquisa	35
Figura 2 - Grau de instrução dos respondentes	48
Figura 3 - Diagrama de caminho.....	59
Figura 4 - Normalidade dos resíduos.	85
Figura 5 - Diagrama de caminho preliminar	86

TABELAS

Tabela 1 - Análise descritiva da participação orçamentária.....	49
Tabela 2 - Análise descritiva da assimetria da informação	51
Tabela 3 - Análise descritiva das compensações.....	53
Tabela 4 - Análise descritiva da folga orçamentária	55
Tabela 5 - Indicadores da apuração do modelo ajustado.....	58
Tabela 6 - Regressão múltipla entre os constructos	60
Tabela 7 - Regressão múltipla entre os constructos.	60
Tabela 8 - Teste de homocedasticidade.....	85

QUADROS

Quadro 1 - Variáveis estudadas na literatura.....	25
Quadro 2 - Constructos do instrumento de pesquisa.....	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização do tema	11
1.2 Problema de pesquisa.....	15
1.3 Objetivo geral.....	16
1.4 Justificativas e contribuições.....	16
1.5 Estrutura do estudo.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Teoria <i>Stewardship</i> e empresas familiares	20
2.2 Processo orçamentário e folga orçamentária.....	23
2.3 Participação orçamentária	28
2.4 Assimetria da informação.....	31
2.5 Compensações.....	32
2.6 Modelo teórico do estudo.....	35
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	36
3.1 Classificação da pesquisa	36
3.2 Seleção do grupo de empresas	36
3.2.1 População e amostra.....	38
3.3 Instrumento e coleta de dados	38
3.4 Técnicas de análise dos dados.....	40
4 DESENVOLVIMENTO, INTERPRETAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	42
4.1 Características do grupo empresarial	42
4.2 Caracterização da amostra e dos respondentes.....	47
4.3 Análise descritiva das variáveis	49
4.4 Análise estatística das relações entre as variáveis.....	57
CONCLUSÃO	66
REFERÊNCIAS	69
Apêndice I – Roteiro de entrevista	81
Apêndice II – Questionário	83
Apêndice III - Resultados estatísticos do estudo	85

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, são realizadas (i) a contextualização dos temas abordados no estudo, (ii) a caracterização do problema de pesquisa e da questão que norteará o estudo, (iii) a apresentação do objetivo geral e (iv) a apresentação das justificativas e contribuições do presente trabalho.

1.1 Contextualização do tema

Nos estudos sobre orçamento, a folga orçamentária tem sido objeto de inúmeras discussões científicas (LIESSEM *et al.*, 2015) cujo objetivo é, sobretudo, compreender as motivações da sua criação. Embora possa ser definida de várias maneiras, em termos gerais, a folga orçamentária corresponde a valores de gastos maiores do que aqueles adequados e a valores de receitas menores do que aqueles esperados (FREZATTI; BECK; SILVA, 2013). Para Junqueira, Oyadomari e Moraes (2010), a folga orçamentária é a variação positiva entre o orçamento planejado e o realizado, ocorrida seja pela superestimação seja pela subestimação dos recursos orçamentários sob a responsabilidade dos gestores.

Apesar da definição de que a folga orçamentária seria a disponibilidade de recursos financeiros superiores ao necessário para o cumprimento dos objetivos organizacionais, essa reserva pode beneficiar a organização. Todavia, tudo depende do tipo de empresa, da forma como a folga é implementada e como esses recursos são utilizados na entidade. Isso acontece pois o orçamento não é um artefato de uso obrigatório nas organizações. Dessa forma, quando implementado, o seu uso e concepção não são iguais (FREZATTI; BECK; SILVA, 2013).

Nesse sentido, algumas teorias têm sido utilizadas para analisar e explicar a criação da folga orçamentária nas organizações. Dada a Teoria da Agência, a folga orçamentária representa um conflito de agência organizacional caracterizado como um problema de seleção adversa (LIESSEM *et al.*, 2015) oriundo da distinção de interesses entre a alta administração (principal) e seus subordinados (agentes). Liessem *et al.* (2015) ressaltam que a teoria clássica da agência aparece como um ponto de partida adequado para estruturar o problema, entretanto, não consegue explicar completamente todo o fenômeno devido a suposições restritivas. Essas restrições recaem especialmente sobre a função de utilidade dos indivíduos, considerando apenas riqueza econômica e lazer, negligenciando outras preferências, como as não econômicas (LIESSEM *et al.*, 2015), que são preceitos da Teoria *Stewardship*.

As preferências não econômicas estão associadas à satisfação dos trabalhadores, à reputação da organização, ao reconhecimento, à responsabilidade social, ao compromisso organizacional e ao comportamento *stewardship* (ALVES; GAMA, 2020). Destarte, essas preferências atendem a necessidades não financeiras, como as necessidades afetivas, a necessidade de responsabilidade social, a capacidade de exercer influência nas decisões da organização e o controle da gestão (GÓMEZ-MEJÍA *et al.*, 2007), que garantem comprometimento organizacional.

Nesse sentido, parte dos pesquisadores que estudam a folga orçamentária se preocuparam em apresentar a folga e seus efeitos indesejáveis nas entidades, advindo da crítica que essas reservas repercutem na perda de referencial do desempenho da organização (FREZATTI; BECK; SILVA, 2013). No entanto, alguns estudiosos, como Beck (2016), Frezatti, Beck e Silva (2013) e Liessem (2015), têm um ponto de vista diferente, de que a folga orçamentária pode trazer vantagens para a organização alcançar seus objetivos de longo prazo.

Frezatti, Beck e Silva (2013), quando investigaram os antecedentes da criação da folga orçamentária, elencaram as possíveis motivações da organização para constituí-la, tais como: (i) pressão para atingir o crescimento de lucro anual do orçamento; (ii) *hedge* contra a incerteza; (iii) estrutura organizacional e controle orçamentário; (iv) participação no orçamento e assimetria informacional; (v) nível de descentralização de uma organização e (vi) comunicação inadequada, que causa assimetria da informação. Essas motivações podem refletir no nível de folga criada nas entidades, o que se torna relevante na investigação da relação dessas variáveis com a sua constituição.

Diversos estudos têm investigado a folga orçamentária em diferentes contextos relacionando-a com distintas variáveis, como a participação no orçamento (BUZZI *et al.*, 2014; DUNK, 1993; LEACH-LÓPEZ; STAMMERJOHAN; MCNAIR, 2007; LAVARDA; FANK, 2014; MILANI, 1975; SARI; MULIYA, 2019), a assimetria da informação (BUZZI *et al.*, 2014; DUNK, 1993; LAVARDA; FANK, 2014), as compensações (BETAVIA; HELMAYUNITA; SETIAWAN, 2019; BEUREN; VERHAGEM, 2015; DWIANDRIANI; ARSANA; SUARTA, 2019; GUO *et al.*, 2020), a ênfase orçamentária (DUNK, 1993; HOPWOOD, 1972; MERCHANT, 1985; SARI; MULIYA, 2019), e o compartilhamento de interesses (BEUREN; BECK; POPIK, 2015; CHURCH; HANNAN; KUANG, 2012). Entretanto, os achados não são conclusivos no que se refere à relação entre a folga orçamentária e as

variáveis mencionadas. Neste estudo, as variáveis de participação orçamentária assimetria da informação e compensações foram escolhidas para fazerem parte do constructo da pesquisa.

A participação orçamentária é uma das práticas formais que impulsionam o engajamento dos colaboradores na execução das estratégias e objetivos organizacionais (MERCHANT, 1985). A literatura define a participação orçamentária como o processo em que a alta administração (principal) e seus subordinados (agentes) estão envolvidos na elaboração do orçamento (MILANI, 1975). Desse modo, a participação orçamentária fornece aos subordinados oportunidades de discutir suas concepções com os seus superiores, e, em contrapartida, favorece que informações privilegiadas sejam compartilhadas (COVALESKI *et al.*, 2003), reduzindo assim a assimetria informacional (LAVARDA; ALMEIDA, 2013).

A assimetria da informação ocorre quando uma parte da relação contratual possui mais informações que a outra (LAVARDA; ALMEIDA, 2013), isto é, quando nem todos os dados são conhecidos por uma das partes (HERCULANO; CHIARELLO, 2016). Por consequência, esse cenário de assimetria, nos casos em que as informações são utilizadas para benefícios próprios, suscita o conflito de interesses entre o principal e os agentes. Nessa perspectiva, a participação orçamentária pode minimizar tais conflitos, pois proporciona oportunidades de comunicação entre os envolvidos, assegurando que o orçamento esteja alinhado com as aspirações da organização (DEGENHART; LUNARDI; ZONATTO, 2019).

Nessa busca por alinhamento de interesses, avaliar e recompensar funcionários pode ser vital para a continuidade da organização (SILVA, 2015). As compensações representam os pagamentos financeiros, como a remuneração fixa, variável, bem como as remunerações não financeiras, como reconhecimento, gratificações etc. De acordo com Soares (2006), ao compensar um colaborador, espera-se que esse se comprometa com a geração de valor na organização, desde que parte do valor produzido seja compartilhado com ele.

As políticas de remuneração e de incentivos praticadas pela organização representam um fator importante a ser considerado no processo orçamentário, pois refletem no nível de criação de folga orçamentária (CHURCH; HANNAN; KUANG, 2012). Dessa maneira, as compensações são utilizadas como estratégia fundamental para que os indivíduos desempenhem atividades condizentes com os objetivos organizacionais (BEUREN; VERHAGEM, 2015).

A partir disso, Silva (2015) evidenciou que as empresas familiares tendem a utilizar mais remunerações não financeiras e menos mecanismos de remuneração financeira, assim como Le Breton-Miller, Miller e Lester (2011), que também afirmam que as preferências não

econômicas – ‘remunerações não financeiras’ – são aspectos recorrentes das empresas familiares. Desse modo, gestores de empresas familiares, além de receberem pagamentos pecuniários, também são remunerados na forma não financeira, por meio de recompensas, por exemplo, a oportunidade de crescimento profissional, a reciprocidade em relação ao sucesso organizacional e a autorrealização (DAVIS; SCHOORMAN; DONALDSON, 1997).

Para este estudo, foram selecionadas vinte empresas familiares enquanto objeto de pesquisa. Essas organizações, de acordo Müller e Beuren (2010), tem várias particularidades, como diferentes preferências e estratégias, cultura e valores de gestão estabelecidos pelos proprietários e administração centralizada (MÜLLER; BEUREN, 2010). Nesse ínterim, Chua, Chrisman e Sharma (1999) apontam que as organizações familiares têm forte envolvimento dos membros da família no controle e na gestão empresarial. Essa estrutura reflete em maior absorção dos valores e da essência familiar por parte dos membros não familiares, que moldarão seus comportamentos a fim de que a dinastia familiar seja preservada na organização (SILVA, 2015).

Dada essa exposição, em que o comportamento dos colaboradores é moldado pelos valores e essência familiar nas empresas familiares, similarmente, a Teoria *Stewardship* busca estudar o comportamento e as motivações dos gestores. Essa teoria, desenvolvida no final da década de 1980, tem como propósito harmonizar o comportamento dos gestores aos interesses das organizações, *a priori*, quando a recompensa não for exclusivamente pecuniária (RODRIGUES, 2013). O termo *stewardship* refere-se à demanda de informações sobre ações dos gestores no intuito de controlá-las, tendo como objetivo a verificação da honestidade e da confiabilidade da ação gerencial das pessoas envolvidas (GJESDAL, 1981; WATTS, 1977).

Nesse ambiente de demanda por informações, a relação entre proprietários da organização e membros não familiares baseia-se no compromisso de valor com a empresa e na identificação com objetivos e metas. Desse modo, o gestor assumirá um comportamento *stewardship*, motivado pelo seu envolvimento com a empresa em resposta às demandas do ambiente (CHRISTOPHER, 2010). Nesse sentido, o gestor é motivado a ter uma conduta alinhada a da organização, através de uma atuação pró-organizacional, altruísta e movida pelo desejo racional de obter benefícios não pecuniários (DAVIS; SCHOORMAN; DONALDSON, 1997).

Assim, a Teoria *Stewardship* foi a elegida para conduzir a discussão dos resultados desta pesquisa, constituindo um ponto de vista alternativo para explicar as motivações dos agentes e suas relações com os proprietários familiares das organizações estudadas, pautando-

se numa vertente que trabalha com recompensas não financeiras (RODRIGUES, 2013). A empresa objeto de estudo desta pesquisa compreende um grupo de empresas familiares, qual possui gestores que participam da elaboração do orçamento e realizam o pagamento de compensações atreladas ao cumprimento de metas orçamentárias.

1.2 Problema de pesquisa

A partir desta contextualização, nota-se que a constituição de folga orçamentária está relacionada com diversas variáveis, o que demonstra que os estudos ainda são pouco conclusivos e que não há consenso ou uniformidade em relação às conclusões sobre essas relações. Logo, este estudo busca analisar a folga orçamentária sob a ótica da Teoria *Stewardship* e suas relações com variáveis de participação orçamentária, assimetria da informação e compensações em um grupo de empresas familiares.

Durante nosso levantamento bibliográfico, não foram identificadas pesquisas que investigaram a relação da participação orçamentária, da assimetria da informação e das compensações com a folga orçamentária em empresas familiares. Para o contexto de empresas familiares, a realização de uma pesquisa apresenta-se relevante, visto que a relação entre membros familiares e não familiares pode favorecer que os valores culturais e familiares sejam absorvidos com maior facilidade pelos envolvidos. Assim, a absorção desses valores influencia nas decisões empresariais, fortalecendo a relação entre proprietários e colaboradores, fazendo com que esses últimos se sintam parte de um time e da família, agindo de forma pró-organizacional, altruísta e coletivista.

Conforme Le Breton, Miller e Lester (2011), alguns comportamentos previstos pela Teoria *Stewardship*, como o altruísmo e a servidão, são mais evidentes em empresas familiares. Dessa forma, esse ambiente singular das empresas familiares oportuniza o desenvolvimento de pesquisas e possibilita que novos achados sejam identificados. Essas singularidades, identificadas como a propriedade e o controle unidos baseados em parentesco (SIRMON; HITT, 2003), preferências por resultados não econômicos (CHRISMAN *et al.*, 2010), sucessão baseada em grupo com parentesco (STEWART; HITT, 2012) e recompensas com critérios particularistas (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999) são características condizentes aos padrões das organizações familiares, conforme evidencia a literatura (STEWART; HITT, 2012).

Nesse ínterim, o comportamento dos membros não familiares gestores é influenciado pelo controle e atuação da família nos negócios, que cultiva nas suas equipes o sentimento de pertencimento à organização, por meio da convicção de pertencimento a uma mesma família. Dessa forma, esta pesquisa sugere o oposto do que é preconizado pela Teoria da Agência, de que o agente utilizará a folga orçamentária de forma oportunista; ao analisar os resultados à luz da Teoria *Stewardship*, no qual o agente é analisado de forma distinta e suas atitudes são movidas por uma conduta altruísta, pró-organizacional e coletiva, os estudos sobre a constituição de folga orçamentária podem ser explorados de forma elucidativa e complementar ao da Teoria da Agência.

Nesse cenário de forte relações entre proprietários e membros não familiares de organizações, a Teoria *Stewardship* apresenta uma proposta para o estudo da folga orçamentária com relação às variáveis de participação orçamentária, assimetria da informação e compensações nas empresas familiares, visto que as relações da folga orçamentária com essas variáveis podem refletir no nível de folga produzida no orçamento. Nesse sentido, Le Breton-Miller, Miller e Lester (2011) destacam que proprietários e executivos que adotam a filosofia da Teoria *Stewardship* estão mais propensos a ver sua organização como um veículo para beneficiar muitas partes, e não apenas a si próprios, logo, a folga orçamentária será utilizada de forma vantajosa na condução dos negócios.

A partir do exposto, formulou-se a seguinte questão norteadora do estudo: qual a relação da participação orçamentária, da assimetria da informação e das compensações com a folga orçamentária em um grupo de empresas familiares?

1.3 Objetivo geral

Como objetivo geral, pretende-se identificar a relação das variáveis de participação orçamentária, assimetria da informação e compensações com a folga orçamentária em empresas familiares.

1.4 Justificativas e contribuições

A justificativa para realização desta pesquisa encontra-se na necessidade de se estudar as organizações familiares, que possuem características distintivas e únicas em relação às empresas não familiares. Apesar de existir um consenso na literatura de que o

envolvimento familiar na propriedade e na gestão de uma empresa é suficiente para considerá-la como familiar, o que realmente define que uma empresa seja familiar são as características de natureza intrínsecas e qualidades fundamentais que a tornam distinta das empresas não familiares (DAWSON; MUSSOLINO, 2014).

O comportamento desse tipo de empresa é definido como uma “particularidade” da gestão, ou seja, os proprietários das empresas familiares as veem como sua e intervêm nas decisões de negócios, seja por meio do altruísmo, do nepotismo ou de critérios racionais-calculativos (DAWSON; MUSSOLINO, 2014), a fim de preservarem a dinastia familiar (GÓMEZ-MEJÍA *et al.*, 2007). Logo, esses aspectos podem proporcionar achados complementares ainda não discutidos na literatura, quando se investiga a folga orçamentária e sua relação com as variáveis participação orçamentária, assimetria da informação e compensações numa perspectiva *stewardship* nas organizações familiares, conforme é proposto neste trabalho.

Em estudos anteriores, os resultados não são conclusivos no que se refere à relação das variáveis de participação orçamentária, assimetria da informação (BUZZI *et al.*, 2014; MILANI, 1975; SARI; MULIYA, 2019) e compensações (GUO *et al.*, 2020) com a folga orçamentária. Existe, ainda, uma concentração de estudos sobre esse tema no âmbito internacional, como Asri e Agung (2018), Augustini, Trisnadewi e Saputra (2019), Degenhart, Lunardi e Zonatto (2019), Douthit e Majerczyk (2019), Dunk (1993), Guo *et al.* (2020), Leach-López, Stammerjohan e McNair (2007) e Sari e Muliya (2019). Há carência de pesquisas nacionais sobre o assunto realizadas com empresas familiares.

Quanto a contribuições, espera-se que este estudo possa ampliar a discussão das relações da folga orçamentária com as variáveis de participação orçamentária, assimetria da informação e compensações nas organizações familiares. Essa contribuição parte do exposto sobre as particularidades inerentes às empresas familiares, como a propriedade e o controle de parentesco, a forte influência dos membros não familiares, e a relação entre esses e os membros familiares, e a preservação da dinastia familiar. O estudo dessas particularidades pode gerar resultados que auxiliem na estrutura e nos procedimentos da gestão orçamentária de organizações empresariais familiares.

As contribuições se estendem ao campo do conhecimento da contabilidade e controladoria, uma vez que se trata de um estudo do orçamento, artefato da controladoria e da contabilidade gerencial de importância significativa para as organizações na tomada de decisões, além de ser de grande interesse de investigação pelos pesquisadores (SOUZA *et al.*,

2020). Dessa forma, percebe-se a necessidade de a academia dedicar maior atenção à compreensão da folga orçamentária nas empresas familiares. Acredita-se que esta pesquisa possa contribuir academicamente ao aprofundar o estudo da folga orçamentária, observando as nuances da sua constituição no orçamento no panorama particular das organizações familiares sob o prisma da Teoria *Stewardship*.

Busca-se apresentar a relação das variáveis participação orçamentária, assimetria da informação e compensações com a folga orçamentária em empresas familiares sob a ótica da Teoria *Stewardship*, visto que a análise feita pela Teoria da Agência limita a investigação da folga orçamentária a uma configuração específica de estruturas, mecanismos, procedimentos e ritos, e que não necessariamente se aplica a todas as formas de organização (BECK, 2016).

Nesse sentido, ao estudar a folga orçamentária nas empresas familiares sob a luz da Teoria *Stewardship*, pretende-se contribuir com os estudos de Beuren e Verhagem (2015), Buzzi *et al.* (2014), Dunk (1993), Frezatti, Beck e Silva (2013), Liessem *et al.* (2015) e Milani (1975) quanto à folga orçamentária; com as pesquisas de Davis, Schoorman e Donaldson (1997), Donaldson e Davis (1991), Glinkowska e Kaczmarek (2015), Keay (2017) quanto à Teoria *Stewardship*; e, por fim, com a literatura sobre empresas familiares, especificamente com os estudos de Chua, Chrisman e Sharma (1999), Chrisman *et al.* (2010), Dawson e Mussolino (2014), Gómez-Mejía *et al.* (2007) e Le Breton-Miller, Miller e Lester (2011).

Em suma, a presente pesquisa pretende contribuir distintamente com as obras apresentadas, ao analisar conjuntamente as variáveis participação orçamentária, assimetria da informação e compensações e a folga orçamentária. Essas variáveis já foram exploradas em outras pesquisas sob a perspectiva econômica da Teoria da Agência. No entanto, neste estudo, se investiga a relação dessas variáveis com a folga orçamentária em organizações familiares a partir da perspectiva da Teoria *Stewardship*. Esta pesquisa ainda se destaca em função do grupo de gestores investigado, constituído por uma equipe de analistas que elaboram o orçamento empresarial, isto é, uma amostra que pode apresentar particularidades complementares à literatura ao estudar a folga orçamentária.

1.5 Estrutura do estudo

Esta dissertação é dividida em quatro capítulos, além desta Introdução, da Conclusão. O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica, conceitos da Teoria *Stewardship* e de aspectos das empresas familiares, do processo orçamentário, da folga orçamentária e das

variáveis participação orçamentária, assimetria da informação e compensações. No capítulo 3, são evidenciados os aspectos metodológicos da pesquisa, apresentando as informações quanto aos métodos de investigação utilizados, os procedimentos de coleta de dados, variáveis analisadas, além das técnicas de análises utilizadas. A apresentação e a discussão dos dados são desenvolvidas no capítulo 4.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a revisão teórica desta pesquisa. Inicia-se com a discussão sobre a Teoria *Stewardship* e os aspectos das empresas familiares; em seguida, são abordados conceitos e definições sobre processo orçamentário e folga orçamentária. Adiante, são apresentadas discussões sobre as variáveis de participação orçamentária, assimetria da informação e compensações, as hipóteses do estudo, além de estudos nacionais e internacionais.

2.1 Teoria *Stewardship* e empresas familiares

A Teoria *Stewardship* é uma concepção alternativa da Teoria da Agência e se apresenta como uma forma distinta de estudar as relações entre o principal e o agente (CAMILO; MARCON; BANDEIRA-DE-MELO, 2011). Essa concepção alternativa foi desenvolvida pelos autores Donaldson e Davis (1991), que se pautaram nas premissas da sociologia e da psicologia organizacional (DONALDSON; DAVIS, 1991) com o propósito de compreender o comportamento e as motivações dos agentes (GLINKOWSKA; KACZMAREK, 2015). Adicionalmente, a Teoria *Stewardship* se propõe a constituir uma visão complementar nos estudos das interações entre os agentes e as organizações (MOUTINHO; PENHA; MARQUES, 2019).

Essa teoria pode ser definida como cuidado humano, generosidade, lealdade e devoção por parte do agente a um grupo social ou uma instituição (DONALDSON, 1990). A Teoria *Stewardship* sugere que os indivíduos são motivados não apenas pelas realizações pessoais, mas também pela qualidade do serviço prestado a outros (DAVIS; SCHOORMAN; DONALSON, 1997). Sob esse enfoque, o comportamento do agente é analisado como não oportunístico, pois é motivado pela necessidade de alcançar a satisfação intrínseca, que inclui um trabalho desafiador, além da atribuição de responsabilidade e autoridade organizacional (DONALDSON; DAVIS, 1991).

Nessa perspectiva, ao contrário de agir como *homo economicus* e ser impulsionado apenas por necessidades econômicas, os proponentes da Teoria *Stewardship* veem as necessidades de nível superior como motivadores importantes (DONALDSON, 1990). As necessidades de nível superior têm como características a autorrealização, a confiança, o progresso, o engajamento coletivo e a baixa distância de poder (GLINKOWSKA; KACZMAREK, 2015). Observa-se que essas características proporcionam soluções mais

ágeis e menos formais para a organização e têm como base as relações de confiança e cooperação para solução de problemas de contratualização (JONES, 1995).

Para entender como ocorre os problemas de contratualização entre o principal e o agente, se faz necessário verificar a estrutura de governança da organização, bem como observar os fatores que podem influenciar no processo decisório (RODRIGUES, 2013). Nesse sentido, Zylbersztajn (1995) evidenciou que a estrutura de governança é influenciada por quatro diferentes fatores: características básicas das transações da empresa, ambiente institucional, formato dos contratos e pressupostos comportamentais do ser humano.

As premissas da Teoria *Stewardship* podem implicar na conduta dos agentes, principalmente nas situações em que os membros da família estão emocionalmente ligados à organização. Acerca desse envolvimento emocional, a literatura sobre o assunto evidencia que ele é característico de empresas familiares (MILLER; LE BRETON-MILLER 2005). Nessa lógica, considera-se uma empresa familiar a organização que tem sua origem e história vinculadas a uma mesma família por, pelo menos, duas gerações e, ainda, aquela que mantém os membros familiares na administração da empresa (LODI, 1998).

Chua, Chrisma e Sharma (1999) definem que uma organização familiar é uma empresa governada e administrada com a intenção de manter uma coalizão dominante e controlada por membros de uma mesma família ou por um pequeno grupo de familiares. Em contrapartida, o empreendimento sem herdeiros do fundador não se caracteriza como uma empresa familiar, mas apenas um negócio pessoal. Sendo assim, a expressão “familiar” implica dizer que existe o envolvimento de familiares nos negócios, os quais exercem um considerável controle sobre a empresa (ALLOUCHE; AMANN, 2000; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998).

Esse envolvimento familiar influencia na conduta e no desempenho das empresas e advém do nível de envolvimento da família com seus principais executivos organizacionais (LE BRETON-MILLER; MILLER; LESTER, 2011). Dependendo do grau de interação, os proprietários e gerentes familiares podem atuar como administradores perspicazes nos negócios, dispostos a tornar a empresa durável, com geração de valor para todas as partes interessadas.

Nesse sentido, sobre o contexto das empresas familiares, a Teoria *Stewardship* tem se apresentado como uma vertente bastante promissora para discussão e compreensão dos fenômenos que ocorrem nessas organizações. Essa teoria parte da premissa que os agentes trabalham em prol do coletivo, calcados nos princípios de bem-estar geral e de desenvolvimento organizacional (MOUTINHO; PENHA; MARQUES, 2019, p. 72). Tal

premissa também é identificada em empresas familiares, nas quais o sucesso e a longevidade advêm do compromisso da família e do forte sentimento de lealdade com a organização (DENISON; LIEF; WARD, 2004).

Outro ponto harmônico com a teoria é que as empresas familiares também possuem preferências em lograr objetivos não financeiros (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999). Esses objetivos não financeiros definem-se como a satisfação com o trabalho, o compromisso organizacional e a responsabilidade social (HOLT *et al.*, 2017). O propósito da Teoria *Stewardship* é, então, compreender o comportamento do agente e alinhá-lo com os interesses da organização nas situações em que a compensação recebida não é exclusivamente pecuniária (RODRIGUES, 2013).

De maneira geral, as organizações, quando são criadas, possuem uma cultura histórica originada em princípios, crenças e valores da família (FREITAS; BARTH, 2012), além de formas próprias de perceber, pensar, sentir e agir, diferenciando-se de outros grupos (RORATO; DIAS, 2011). Brice e Jones (2008) realizaram um estudo junto a empresas familiares ucranianas a fim de constatar quais valores e crenças influenciam nos negócios familiares. Os estudiosos concluíram que os valores dos gerentes familiares divergem significativamente dos valores dos profissionais das empresas não familiares, e que isso pode funcionar como uma vantagem competitiva para as organizações familiares. Conforme Trompenaars (1993), a cultura familiar tem caráter pessoal com relações próximas, porém, é ao mesmo tempo hierárquica, tendo uma cultura voltada ao poder.

A literatura identifica um leque de comportamentos culturais que diferem as empresas familiares das não familiares e que podem ser fontes de vantagens competitivas a favor das mesmas (BRICE; JONES, 2008). Nessa perspectiva, Paulo e Escrivão Filho (1995) destaca as especificidades da empresa familiar relacionadas ao comportamento organizacional em termos de valores, motivações, competências e estilos de liderança.

É preciso, nesse sentido, que essas particularidades sejam interiorizadas e alinhadas com os membros não familiares que atuam na gestão dessas entidades familiares. Fama e Jensen (1983) mencionam que uma das formas de alinhamento são políticas de controle baseadas em resultados alcançados pelos gestores das organizações, por meio das quais esses recebem prêmios na medida que maximizam o valor total da empresa. No que se refere ao grupo de empresas objeto de estudo da presente pesquisa, esse pratica o alinhamento por meio de compensações financeiras e não financeiras – premiações como viagens, veículos, presentes personalizados, gratificações, entre outros.

Maia (2009) investigou as práticas de recursos humanos em empresas familiares com enfoque na evidência dos valores da gestão desempenhados nas entidades. Foi identificado que o estilo de gestão de pessoas praticado é caracterizado por afetividade, paternalismo, oportunidades de ascensão profissional e incentivo pessoal. Ao mesmo tempo, almeja-se o comprometimento e o estabelecimento de um vínculo de confiança e parceria entre proprietários e colaboradores.

Nesse sentido, este estudo pauta-se (i) na discussão das particularidades das organizações familiares que são avessas ao risco e que buscam por objetivos não econômicos e por sustentabilidade ao longo das gerações; e (ii) na relação entre proprietários familiares e membros não familiares, respaldada pelos preceitos da Teoria *Stewardship*. Desse modo, espera-se que este estudo possa promover novos achados e discussões sobre a criação de folga orçamentária e as suas variáveis relacionadas.

2.2 Processo orçamentário e folga orçamentária

De acordo com a literatura, o processo orçamentário é um momento bastante importante para as organizações, pois, por meio dele, é possível planejar, direcionar recursos financeiros e coordenar atividades (COVALESKI *et al.*, 2003). A literatura também destaca que o orçamento é um dos pilares da gestão empresarial e da operacionalização do *accountability*. Nesse sentido, o processo orçamentário, além de ser essencial para o gerenciamento do negócio, viabiliza o alcance dos objetivos previstos no planejamento estratégico (FREZATTI *et al.*, 2011).

As informações sobre o orçamento são úteis para que a organização melhore sua eficiência na alocação dos recursos, decida sobre a configuração da estrutura de compensações e escolha os melhores incentivos de remuneração, dadas as situações em que a *performance* dos gestores são avaliadas pelas metas orçamentárias (ANTLE; FELLINGHAM, 1990; SHIELDS; SHIELDS, 1998). Essa forma de avaliação estimula o engajamento dos colaboradores e fortalece a sustentabilidade das organizações diante dos inúmeros desafios do mercado.

Observadas as constantes mudanças dos negócios, a necessidade de adaptação das estratégias e metas orçamentárias se tornam mais evidentes nas organizações (LIMA; BRUNO; SAMPAIO, 2012). Nesse sentido, pode-se afirmar que o orçamento é desenvolvido e aplicado conforme a filosofia organizacional, e as necessidades empresariais não se fundamentam em leis ou normas de conformidade para a sua elaboração e execução

(FREZATTI *et al.*, 2011). Covaleski *et al.* (2003) apontam que o orçamento pode ser utilizado para vários propósitos, incluindo o planejamento, a coordenação, a organização de atividades, a alocação de recursos, bem como a motivação dos colaboradores.

Para Davila e Wouters (2005), o processo orçamentário faz parte da estrutura de governança e possivelmente é o instrumento de gestão mais utilizado pelas organizações. Nesse ínterim, Van der Stede (2000) define o orçamento como um subconjunto de sistemas de controle organizacional no qual o planejamento orçamentário e a execução são realizados conjuntamente com outros artefatos.

Nesse sentido, Lavarda e Almeida (2013) verificaram a influência da participação orçamentária na redução da assimetria informacional no processo orçamentário em uma multinacional de prática orçamentária consolidada. Os resultados da pesquisa apontaram que existe a participação efetiva e direta de todos os gestores na elaboração do orçamento, por meio de reuniões realizadas para definição de metas orçamentárias.

A partir do exposto, nos estudos apresentados, pode-se inferir que o orçamento (i) é um importante artefato muito utilizado pelas organizações, (ii) auxilia na alocação dos recursos das organizações, (iii) exige que sua elaboração tenha envolvimento de vários indivíduos, (iv) é utilizado para mensuração do desempenho gerencial e (v) subsidia a avaliação de desempenho e o pagamento das compensações das equipes e divisões de trabalhos. Sobre essa última finalidade, Yuen (2004) aponta que ela conduz os gestores na constituição de folga orçamentária, sendo que a prática de compensações e divisões de trabalho flexibiliza o alcance das metas estabelecidas, promove melhores resultados gerenciais, além de angariar melhores recebimentos de compensações.

Nesse sentido, Beuren, Beck e Popik (2015) apontam que a folga orçamentária é concebida como a intenção de flexibilizar as metas orçamentárias por meio da subestimação das receitas e da superestimação dos gastos durante o estabelecimento de metas. Destarte, a folga é resultante das negociações no processo orçamentário, na qual uma organização apresenta recursos superiores às suas necessidades básicas. De acordo com Onsi (1973), a criação de folga orçamentária decorre de resultados intrínsecos de uma combinação de fatores, por exemplo, a negociação de metas orçamentárias durante a elaboração do orçamento e a troca de informações e do pagamento de compensações.

Para verificar o efeito dos diversos motivos da criação de folga orçamentária, é necessário conhecer as variáveis antecedentes, estudar o comportamento entre principal e agente e compreender as filosofias empresariais. Nesse propósito, inúmeros estudos foram

realizados na tentativa de verificar a relação, a associação e a influência de diversas variáveis com a folga orçamentária, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Variáveis estudadas na literatura

Variáveis Analisadas	Autores
Controle orçamentário Clima ético do trabalho Percepção da justiça processual	Kusuma (2016);
Níveis de agregação no feedback de desempenho Interdependência de tarefas	Chen e Jones (2015);
Controle de monitoramento por pares Clima ético organizacional	Chong e Sudarso (2017);
Honestidade	Evans III <i>et al.</i> (2001); Church, Hannan, Kuang (2012);
Participação no orçamento Assimetria da informação	Dunk e Nouri (1998); Lavarda e Almeida (2013);
Compartilhamento de benefícios Compartilhamento de interesses Honestidade	Beuren, Beck e Popick (2015);
Desempenho organizacional Qualidade do relacionamento dos clientes	Chen <i>et al.</i> (2016);

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na pesquisa de Kusuma (2016), foi avaliado quais fatores podem minimizar a criação de folga orçamentária, por meio de um estudo empírico com universidades privadas na Indonésia. As variáveis utilizadas nesse estudo foram controle orçamentário, clima ético do trabalho e a percepção da justiça processual como uma variável mediadora na criação de folga. A partir da análise de dados primários, coletados mediante aplicação de questionários, a pesquisa revelou que a eficácia do controle orçamentário mediada pela percepção da justiça processual minimiza a propensão de se criar folga orçamentária.

Chen e Jones (2015) examinaram os efeitos dos níveis de agregação no *feedback* de desempenho e a interdependência de tarefas com a criação de folga orçamentária e os efeitos de diferentes níveis de *feedback* sobre o desempenho do grupo em um ambiente de orçamento participativo. Os resultados sugerem que os níveis de agregação de *feedback* de desempenho impactam diferentemente a folga orçamentária; o fornecimento de *feedback* do desempenho individual aumenta a *performance* do grupo e reduz a folga orçamentária; diferentemente em comparação quando o *feedback* do desempenho é em grupo.

Chong e Sudarso (2017), a partir de um experimento, abordaram as seguintes questões de pesquisa: (i) um sistema de controle de monitoramento por pares oferece uma oportunidade ideal para os gerentes criarem folga em seus orçamentos?; (ii) o clima ético organizacional influencia na propensão dos gerentes a constituírem folga orçamentária?; e (iii) qual é o efeito dos sistemas de controle de monitoramento por pares e do clima ético organizacional na criação de folgas orçamentárias dos gerentes? Os resultados do estudo apontaram que um sistema de controle de monitoramento por pares oferece oportunidade ideal para os gerentes desenvolverem folga em seus orçamentos.

O estudo também indicou que o clima ético organizacional pode influenciar o comportamento ético dos subordinados. Entretanto, quando o clima ético organizacional é fraco, os subordinados estão mais propensos a terem comportamentos oportunistas. Os resultados demonstraram que a criação de folga será menor quando houver um forte clima ético organizacional e ausência de um sistema de controle de monitoramento.

Em Evans III *et al.* (2001) foi analisada a honestidade em um ambiente em que gestores de unidades de negócios dispõem de mais informações que a matriz. Os resultados evidenciaram que o grau de honestidade nos relatórios gerenciais depende de como é dividido o excedente da folga entre o gestor e a empresa. Em Dunk e Nouri (1998) foram apresentados os antecedentes potenciais que podem influenciar na folga orçamentária. Os achados apontaram que as variáveis participação no orçamento e assimetria da informação se relacionam com a folga orçamentária.

Church, Hannan, Kuang (2012) investigaram a honestidade dos relatórios orçamentários dos gerentes quando o benefício financeiro resultante da folga orçamentária é compartilhado entre gerente e subordinados. Os resultados apontaram que, independentemente de outras pessoas terem conhecimento das informações incorretas na elaboração do orçamento, os gerentes relatam com menos honestidade quando o benefício da folga é compartilhado com seus subordinados. Os resultados também indicaram que os gerentes relatam com mais honestidade quando os subordinados têm suas preferências conhecidas e optam por relatórios honestos.

Beuren, Beck e Popick (2015) verificaram, em uma pesquisa experimental, como os interesses compartilhados na folga orçamentária entre gerentes e subordinados afetam a honestidade dos relatórios orçamentários em uma cooperativa. O estudo constatou, na primeira fase do experimento, que, na condição de não compartilhamento dos benefícios da folga e de não compartilhamento da situação com o assistente, os gerentes tendem a criar maior folga no orçamento. A pesquisa evidenciou, também, que os gerentes mostraram maior

índice de honestidade ao elaborar seu orçamento quando seu assistente tem preferência por valores maiores de folga orçamentária.

Chen *et al.* (2016) investigaram os efeitos do desempenho organizacional e da qualidade do relacionamento dos clientes com a organização sob a condição de folga orçamentária de pequenas e médias empresas (PME) em Taiwan. Os resultados da pesquisa indicaram que a folga orçamentária está significativamente associada à qualidade do relacionamento dos clientes com a entidade e com o desempenho organizacional.

Lavarda e Almeida (2013) apontam que, devido ao fato de gestores possuírem mais informações sobre as atividades da sua área de responsabilidade do alcance dos objetivos empresariais depender dos seus esforços, presume-se que a variável assimetria da informação pode estar presente nas relações organizacionais. Os autores sugerem que a assimetria pode ser reduzida com a participação dos gerentes na elaboração do orçamento. Nesse sentido, Argyris (1952) aponta que as atividades orçamentárias obteriam maiores contribuições caso os subordinados pudessem participar da sua elaboração e, assim, teriam a oportunidade de participar das decisões organizacionais. Em contrapartida, o principal teria acesso a informações privilegiadas.

As causas de insatisfações com o orçamento, principalmente no que diz respeito à rigidez de metas e participação no orçamento, podem refletir no comportamento dos gestores das organizações e na criação de folga orçamentária. O alcance das metas pode estar atrelado à avaliação de desempenho dos gestores e ao montante de suas compensações (SOLA; BONACIM, 2015). As compensações são instrumentos poderosos de motivação, a literatura trata como uma ferramenta relevante para a comunicação organizacional: moderadora de valores e comportamentos dos indivíduos; esse instrumento de motivação atribui recompensa pelo alcance dos objetivos organizacionais (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997).

A partir disso, pode-se observar que os estudos apresentados têm objetivos similares, qual seja o de analisar a relação ou a influência de diversas variáveis com a folga orçamentária. No entanto, a ideologia que fundamenta as discussões dos resultados tem sido a da Teoria da Agência, de forma que a folga orçamentária é vista como algo prejudicial, devido a perda do referencial da organização. Outros estudos concebem a folga como algo desvantajoso, sendo reflexo do mal planejamento organizacional e como a utilização ineficiente dos recursos, dando espaço para que o agente opere de forma oportunista para angariar benefícios pessoais.

Assim como esses estudos mencionados, esta pesquisa pretende estudar as variáveis advindas da Teoria da Agência, entretanto, propõe-se analisá-las sob a luz da vertente sociológica-filosófica da Teoria *Stewardship*. Essa lente alternativa analisa o agente como um sujeito pró-organizacional, com comportamento altruísta e autor de ações voltadas para a coletividade. Logo, a folga orçamentária

seria usufruída na condução da organização em direção a seus objetivos empresariais, fazendo com que a entidade obtenha melhores resultados gerenciais.

Os conceitos e estudos sobre participação orçamentária, assimetria da informação e as compensações serão discutidas nos tópicos seguintes.

2.3 Participação orçamentária

A variável participação orçamentária tem sido destaque em muitos estudos na área da Controladoria e da Contabilidade Gerencial no âmbito nacional e internacional. Na literatura consultada, a participação orçamentária ocorre quando os gestores (média-gerência) estão envolvidos, juntamente com a alta administração, na definição de metas orçamentárias. Dessa forma, a participação no orçamento pode proporcionar alguns benefícios para a alta gerência, pois há maior comunicação entre os envolvidos. Alguns desses benefícios são conhecidos, por exemplo: maior interação entre os colaboradores, descentralização das informações, melhor relacionamento interpessoal e liberdade de expressão (LAVARDA; ALMEIDA, 2013).

Nesse sentido, Augustini, Trisnadewi e Saputra (2019) analisaram o efeito da participação orçamentária, da assimetria de informação, da qualidade dos recursos humanos e da clareza das metas orçamentárias sobre a folga orçamentária em uma organização em Bangladesh. Com base na análise dos dados, as variáveis mencionadas, quando analisadas simultaneamente, afetam significativamente a criação de folga orçamentária. *O estudo também apontou que essas variáveis influenciam na criação da folga orçamentária, havendo outras variáveis que também têm essa mesma influência mas que não foram abordadas na pesquisa.*

Buzzi *et al.* (2014) verificaram a relação da variável folga orçamentária com as variáveis participação orçamentária, ênfase no orçamento e assimetria da informação. Os achados da pesquisa evidenciaram que há relação entre a folga orçamentária, a participação orçamentária e a ênfase no orçamento. Há evidências de que os gestores tendem a constituir maior folga orçamentária quando a ênfase orçamentária e a assimetria da informação são altas. Apesar de os resultados não convergirem com estudos anteriormente citados, concluiu-se que, na organização pesquisada, existe um nível intermediário de folga orçamentária.

Em organizações cujos superiores promovem relações abertas e comunicativas com os subordinados e fomentam a participação orçamentária, Kyj e Parker (2008) afirmam que há,

em contrapartida, maior acesso da organização a informações privilegiadas dos departamentos da organização. Os autores ressaltam que estimular a participação orçamentária transmite uma percepção de justiça e de equidade nas relações organizacionais, principalmente nos casos em que a avaliação de desempenho dos colaboradores tem como parâmetro o cumprimento das metas orçamentárias.

A influência da participação orçamentária, moderada pela incerteza do ambiente externo, sobre a constituição de reservas orçamentárias foi objeto de estudo de Peyerl, Beck e Mucci (2020). A população analisada neste estudo é constituída de 111 gestores de nível intermediário de diferentes áreas funcionais, com perfis ativos na rede social LinkedIn®. Os achados indicaram que a participação orçamentária está positivamente associada à constituição de reservas. As evidências sugerem que, em um ambiente externo com baixa incerteza, a participação por si só não constitui um antecedente significativo para a criação de reservas orçamentárias.

Diversos autores (ARGYRIS, 1952; HANSON, 1966; HOFSTEDE, 1967; CHIFF; LEWIN, 1970; YOUNG, 1985; DUNK, 1993; KYJ; PARKER, 2008; LAVARDA; ALMEIDA, 2013) salientam que a participação orçamentária, além de promover intercâmbio de informações entre os gestores e seus superiores, maximiza o comprometimento dos gestores no alcance de metas orçamentárias.

Esse comprometimento organizacional assegura o retorno do investimento na organização, reduz os conflitos de interesses, além de minimizar os riscos e aumentar a transparência e a eficiência empresarial (KREUZBERG; VICENTE, 2019). Adicionalmente, o comprometimento torna os gestores mais dispostos e alinhados aos interesses da entidade e menos estimulados a agir em prol de interesses próprios (KEAY, 2017). Dessa forma, a participação orçamentária faz com que a organização tenha informações mais consistentes para a elaboração de informações de controladoria, o que influencia na tomada de decisões estratégicas.

No entanto, achados na literatura sugerem que a participação orçamentária oportuniza aos gestores a constituição de folga no orçamento (ANTLE; EPPEN, 1985; SCHIFF; LEWIN, 1970; YOUNG, 1985). Isso porque as metas orçamentárias tornam-se mais possíveis de serem alcançadas. Nessa lógica, alguns achados corroboraram a premissa de que a participação no processo orçamentário maximiza a criação de folga (SCHIFF; LEWIN, 1970; YOUNG, 1985; DUNK; NOURI, 1998; BUZZI *et al.*, 2014; AUGUSTINI; TRISNADEWI; SAPUTRA, 2019).

Contrários a essa premissa, alguns autores (CAMMANN, 1976; MERCHANT, 1985; BAERDEMAEKER; BRUGGEMAN, 2015) apontam que a participação no orçamento reduz a criação de folga orçamentária. Dunk (1993) esclarece que a participação orçamentária permite que a média gerência possa comunicar ou revelar algumas de suas informações privadas, que podem ser incorporadas às normas ou aos orçamentos. Nos estudos de Sari e Muliya (2019) e Lavarda e Fank (2014) não foram evidenciados que a participação possuía relação com a folga orçamentária. Neste contexto, formulou-se a primeira hipótese desta pesquisa, H_1 : a participação orçamentária possui relação positiva com a folga orçamentária.

Desse modo, a não rejeição da hipótese H_1 indicará que a participação dos gerentes na elaboração do orçamento maximiza a criação de folga orçamentária. Salienta-se que a participação no orçamento é uma variável contemplada em diversos estudos, entretanto, não há consenso sobre sua influência na constituição de folga orçamentária (SANTOS *et al.*, 2016). Van der Stede (2000) destaca que a constituição de folga orçamentária pode funcionar como uma forma de proteção contra adversidades ambientais de um futuro incerto, e que em entidades em que a ênfase orçamentária é alta a folga serve como meio de proteção contra uma avaliação de desempenho não satisfatória (FREZATTI *et al.*, 2011).

A folga orçamentária pode proteger organizações de incertezas econômicas, uma vez que, utilizando da disponibilidade de recursos extras, as empresas exploram novos mercados, tecnologias e inovações. Além disso, a folga também possibilita que a entidade tome decisões a longo prazo, permitindo, por exemplo, a introdução de novos produtos ou serviços (MERCHANT, 1985). Sendo assim, a folga também pode servir como propulsor para realização de objetivos organizacionais de longo prazo (DAVILA; WOUTERS, 2005), o que é comumente observado nas organizações familiares.

A partir desse contexto, percebe-se que a participação orçamentária tem sido estudada como variável em diversas pesquisas que analisaram a criação de folga orçamentária. Nesta pesquisa, em que o objeto de estudo são as organizações familiares, a participação orçamentária é um ponto fundamental para que os ideais familiares sejam disseminados aos colaboradores da organização, além de ajudar no alcance dos objetivos de longo prazo. Presume-se que exista relação entre a participação e a criação de folga orçamentária, visto que a folga seria utilizada para resguardar a organização em momentos de adversidades ambientais, além de permitir o investimento em novos produtos.

Como já exposto, nesta pesquisa, as variáveis de assimetria da informação e as compensações serão analisadas em conjunto com a participação orçamentária no estudo da

folga orçamentária. As discussões e apresentações das hipóteses sobre elas são apresentadas nos tópicos seguintes.

2.4 Assimetria da informação

A assimetria da informação ocorre quando os gestores departamentais detêm mais informações organizacionais do que seus superiores, como administradores, diretores, presidente e membros de conselho da administração. Dessa forma, durante o processo de elaboração do orçamento, os gerentes podem utilizar-se dessas informações privilegiadas para se beneficiarem na elaboração de metas orçamentárias (BUZZI *et al.*, 2014; LAVARDA; FANK, 2014).

Hendriksen e Van Breda (1999) consideram que a assimetria da informação é oriunda de uma informação incompleta, na qual ambas as partes, subordinados (gestores) e principal (superiores), desconhecem os fatos cotidianos da organização. Ademais, Waller (1988) explica que quando os subordinados se atentam para o fato de que têm informações privilegiadas, e que essas são importantes para avaliação do seu desempenho, há probabilidade de terem comportamento oportunista.

Chow, Cooper e Waller (1988) investigaram o efeito que as estruturas de recompensa e a assimetria da informação exercem sobre a criação de folga orçamentária. Os autores analisaram um contexto *truth-inducing* de sistema de remuneração, em que o gestor tem a preferência por orçamentos iguais a sua expectativa de desempenho, viabilizado através da participação no orçamento. Por meio do experimento aplicado, a pesquisa revelou que os orçamentos elaborados sob a égide do *truth-inducing* apresentam menores níveis de folga orçamentária em relação às propostas tradicionais.

A relação entre assimetria da informação, participação orçamentária e posição de risco na criação da folga orçamentária pela média gerência de organizações foi objeto de pesquisa de Lavarda e Fank (2014), sendo que os resultados do estudo revelaram não haver essa relação. Entretanto, entre a assimetria e a participação orçamentária, a correlação foi positiva e significativa.

Diversos estudos (YOUNG, 1985; BAIMAN, 1990; FISCHER; FREDERICKSON; PEFER, 2002; FARIA *et al.*, 2011; LAVARDA; ALMEIDA, 2013) apontaram que a assimetria da informação induz a criação de folga no orçamento. Christensen (1982), Dunk (1993), Merchant (1985), Chow, Cooper e Waller (1988) reiteram que a assimetria da informação oportuniza a

geração de informações manipuladas, além de haver possibilidade de criar folga orçamentária pelos gestores. A partir do exposto, formulou-se a segunda hipótese deste estudo, H₂: a assimetria da informação tem relação positiva com a folga orçamentária.

A não rejeição da hipótese H₂ indicará que, quando o nível de assimetria da informação for alto entre os gerentes e seus superiores, a folga orçamentária será maximizada. Onsi (1973) destaca que a folga orçamentária pode ser utilizada como um dispositivo estabilizador à variabilidade ambiental enfrentada pelas organizações, fornecendo uma reserva de recursos para atender emergências e lidar com as incertezas que envolvem as atividades da organização.

Neste estudo, por se pesquisar em um grupo de empresas familiares, espera-se que o fato de haver um forte envolvimento entre proprietários e colaboradores, uma participação efetiva dos gerentes na elaboração do orçamento e um envolvimento nos negócios, a assimetria da informação seja reduzida. Dessa forma, haveria maior compartilhamento de informações, o que minimiza a assimetria informacional e, em contrapartida, o nível de folga orçamentária também seria reduzido e a entidade teria informações gerenciais mais consistentes dos negócios para a tomada de decisões.

2.5 Compensações

As compensações correspondem a recompensas que o indivíduo recebe em contrapartida pelos serviços prestados a uma organização. O termo “compensação” é equivocadamente confundido com o conceito de “remuneração” (FERREIRA, 2016), sendo que essa última faz parte da estrutura de recompensas que são oferecidas pelas organizações aos seus colaboradores (HIPÓLITO, 2004). Além disso, as recompensas financeiras consistem no pagamento que o indivíduo recebe de uma entidade, em forma de salários, prêmios, bônus ou comissões (CÂMARA, 2011; DUTRA, 2002).

As principais formas de recompensas financeiras são: gratificações, férias, horas extras, gorjetas, fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS), participação nos resultados, adicionais de insalubridade, periculosidade, de trabalho noturno, além dos benefícios sociais oferecidos pela entidade, como vale-alimentação, transporte e seguro de vida (FERREIRA, 2016). As compensações não financeiras são recompensas de aspectos intrínsecos do colaborador, tais como satisfação com o emprego, oportunidades de desenvolvimento profissional, reconhecimento pelos resultados obtidos, oportunidades de promoção, estabilidade, autonomia, segurança no cargo, entre outros (DUTRA, 2002; CÂMARA, 2011).

A partir desses conceitos, pesquisas sobre a remuneração e sua relação com a folga orçamentária foram realizadas. Guo *et al.* (2020) examinaram o efeito conjunto da dispersão salarial vertical e da observância de colegas nas escolhas de relatórios orçamentários. Foi adotado um cenário de orçamento participativo, onde a dispersão salarial vertical é manipulada entre (baixa / alta). Nesse ambiente, dois subordinados fazem a observação dos

relatórios e os reportam ao seu superior. Os achados evidenciaram que, quando a dispersão vertical dos salários for baixa, os subordinados incluem menor folga nos relatórios. Entretanto, quando a dispersão salarial é alta, os relatórios apresentaram maior constituição de folga orçamentária.

As descobertas do estudo de Guo *et al.* (2020) sugerem que quando uma empresa possui uma estrutura salarial mais igualitária, ou seja, baixa dispersão salarial e vertical, os relatórios orçamentários são mais honestos. Enquanto isso, uma estrutura salarial mais hierárquica, com remuneração vertical alta e dispersa, pode comprometer a honestidade dos relatórios dos subordinados. A dispersão salarial vertical também pode ocorrer devido a diferenças no mercado de trabalho ou pode ser o resultado de outra estrutura de incentivos de remuneração por desempenho, podendo criar percepções de desigualdade salarial, reduzindo a motivação no trabalho e aumentando a probabilidade de comportamentos oportunistas (GUO *et al.*, 2020).

Esse comportamento oportunista, conforme Jensen e Meckling (1976), é minimizado com o pagamento de compensações financeiras, que atuam na mitigação dos conflitos de interesses entre principal e agente, a partir de uma relação contratual de política de remuneração. No entanto, quando as compensações são analisadas sob a ótica da Teoria *Stewardship*, pressupõe-se que os subordinados estarão mais alinhados aos compromissos empresariais quando receberem as compensações não-financeiras, além das compensações financeiras.

As políticas de compensação praticadas pela organização representam um fator importante a ser considerado no processo orçamentário, pois refletem no nível de folga no orçamento (CHURCH; HANNAN; KUANG, 2012). Um dos argumentos que justificam o comportamento dos gestores a construírem folga em seus orçamentos é justamente a expectativa de melhores compensações (DUNK, 1993). Apesar disso, o sistema orçamentário não é concebido exclusivamente para avaliação de desempenho dos gestores, embora existam evidências de que ele é utilizado para este fim. Nesse ínterim, Anthony e Govindarajan (2001) afirmam que a utilização do orçamento como um instrumento de avaliação do desempenho real dos gestores é uma das principais finalidades desse artefato.

Quando as informações orçamentárias são utilizadas para avaliação do desempenho organizacional, os efeitos dessa utilização determinarão como o agente responde às informações contábeis (DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017). Partindo da premissa de que as compensações estão ligadas aos resultados do processo de avaliação de desempenho e interferem no comportamento dos gestores, presume-se, neste estudo, que a constituição de

folga orçamentária seja menor nas organizações familiares quando as compensações forem maiores. Isso ocorre pois, além do forte envolvimento entre proprietários familiares e gerentes não familiares, há também a expectativa de crescimento e de oportunidades de ascensão profissional que refletem em maior alinhamento de interesses.

A partir disso, formulou-se a terceira hipótese deste estudo, H₃: as compensações possuem relação negativa com a folga orçamentária.

A não rejeição da hipótese H₃ indica que as maiores compensações influenciam no comportamento dos indivíduos e reduzem a criação de folga orçamentária (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Davis, Schoorman e Donaldson (1997) pressupõem que um *steward* vai se envolver em favor da organização e apresentará um comportamento coletivista, tendo maior comprometimento em servir ao grupo do que a si mesmo. Essa atitude é motivada pelo modelo de compensações intrínsecas e intangíveis, ou mesmo quando os indivíduos estão altamente ligados e identificados com entidade.

De acordo com essas considerações, destaca-se que, para que um sistema de compensação seja eficaz e consiga alcançar os objetivos para o qual foi criado, é fundamental que ele esteja alinhado com os objetivos estratégicos da organização (CÂMARA, 2011). Dessa maneira, é importante que ele seja aceito e percebido pelos colaboradores como justo e objetivo, funcionando de uma forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e incontrovertidos (FERREIRA, 2011).

É importante reconhecer também que os indivíduos não desempenham um trabalho apenas com o intuito de receber remuneração financeira. Eles também almejam outras recompensas que justifiquem o tempo, a energia, o esforço mental e emocional que empregam no desenvolvimento das atividades da entidade. Dessa forma, é necessário que a organização se empenhe para satisfazer as necessidades de autoestima, crescimento profissional, socialização dos colaboradores e reconhecimento da criatividade na mesma proporção que eles se esforçam para atingir objetivos gerenciais (FERREIRA, 2011).

Para realizar o pagamento das compensações, as organizações precisam mensurar o desempenho dos seus colaboradores. Assim, as empresas estudadas nesta pesquisa utilizam alguns instrumentos de avaliação de desempenho, a exemplo da avaliação 360°, que mensura proatividade, relacionamento interpessoal, assiduidade, capacidade de resolver problemas e de geração de resultados, criatividade, entre outros, como a capacidade de economia dos recursos orçamentários da entidade e participação nos projetos sociais do grupo.

No que se refere às empresas analisadas nesta pesquisa, compensações não financeiras são amplamente aplicadas, tais como premiações personalizadas, viagens nacionais e internacionais, reconhecimento na atuação profissional, promoções para cargos estratégicos, entre outros. Essa

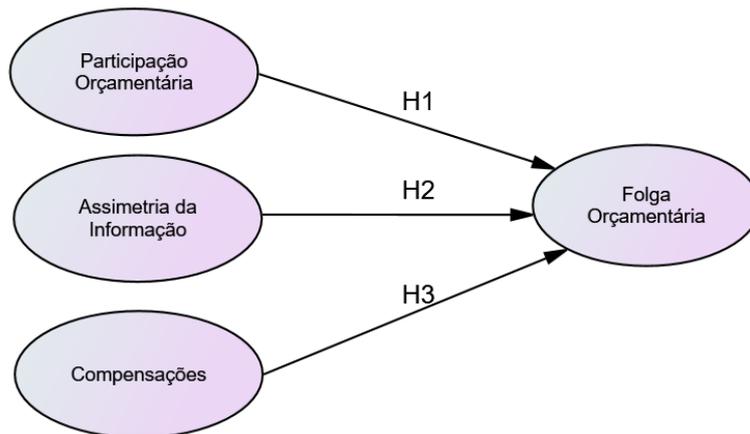
configuração de compensações pode influenciar o nível de folga orçamentária, logo, espera-se que, nessas empresas, a folga possa ser reduzida com a estrutura de pagamento empregada.

2.6 Modelo teórico do estudo

O modelo teórico apresentado na Figura 1 foi elaborado para testar a relação das variáveis deste estudo com base nas hipóteses já apresentadas. As variáveis de participação orçamentária, assimetria da informação, compensações e folga orçamentária são variáveis latentes; enquanto variáveis observáveis, temos as assertivas aplicadas no questionário da pesquisa.

Há evidências de que as variáveis participação orçamentária, assimetria da informação e compensações, apresentadas no modelo teórico, tem relação com a folga orçamentária tanto individualmente quanto em conjunto. Neste estudo particularmente, essas variáveis são analisadas em um grupo de empresas familiares.

Figura 1 - Modelo teórico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

As entidades familiares têm particularidades e podem apresentar novos achados para a literatura e, a partir do modelo teórico apresentado e posterior análise estatística, permitirão maiores esclarecimentos e discussões das hipóteses deste estudo. A discussão das relações entre as variáveis e forma como elas foram mensuradas são apresentadas no quarto capítulo.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, incluindo classificação da pesquisa, definição da população e seleção da amostra, instrumento e coleta de dados e método para tratamento e análise dos dados.

3.1 Classificação da pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se, quanto aos objetivos e à abordagem do estudo, respectivamente, como descritiva e quantitativa, sendo operacionalizada por meio de *survey single entity*. A pesquisa descritiva é qualificada por observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 2002). Dessa forma, esta pesquisa tem a finalidade de proporcionar conhecimentos relevantes da relação entre as variáveis de participação orçamentária, assimetria da informação e compensações com a folga orçamentária em um contexto da empresa familiar.

A abordagem quantitativa é caracterizada pela quantificação dos dados, indo desde a coleta, até o tratamento e a análise das informações com a utilização das técnicas estatísticas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. (RICHARDSON, 1989). Dado o propósito deste estudo, optou-se pelo método de pesquisa de levantamento (*survey*), definido como *survey single entity*, já utilizado em outros estudos, como Frezatti, Aguiar e Rezende (2007), Mucci (2014) e Marcelino (2020). Esse método permite estudar fenômenos complexos de forma profunda, com aplicação de questionários para obtenção de dados quantitativos e entrevistas para obtenção de dados qualitativos (MARCELINO, 2020).

Nesse tipo de levantamento, a pesquisa se preocupa em conhecer a variabilidade de respostas entre os indivíduos – como cada sujeito é único em suas percepções, motivações e atitudes. A partir disso, é possível controlar outros fatores, como tamanho da entidade, cultura organizacional, modelos de gestão entre outros que poderiam afetar os resultados da pesquisa (MARCELINO, 2020).

3.2 Seleção do grupo de empresas

O grupo familiar objeto deste estudo atua no segmento de comércio de veículos em diversas regiões do País, com 20 unidades localizadas nos estados e cidades do Amazonas (Manaus, São Gabriel D'oeste, Tefé e Tabatinga), Pará (Belém e Ananindeua), Rondônia (Ji-

Paraná, Ariquemes e Ouro Preto), Mato Grosso (Cáceres, Colíder, Pontes e Lacerda, Alta Floresta, Sinop, Rondonópolis e Tangará da Serra) e Mato Grosso do Sul (Campo Grande e Paranaíba).

O Grupo Alfa (pseudônimo utilizado para preservação da identidade da organização) apresenta características essenciais para o desenvolvimento desta pesquisa. Resumidamente, o contato com a empresa ocorreu em janeiro de 2020 e, a partir da troca de e-mails com a gerente financeira do grupo, foi possível expor o objetivo da pesquisa e formalizar o convite para participação. Aceito o convite, foi realizado um novo contato com a empresa informando-a da programação de execução do projeto, aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Uberlândia, pelo parecer número: 4.281.263.

Em seguida, foi feito o levantamento de informações no sítio eletrônico da empresa, suas mídias digitais e contato direto com o grupo por meio de e-mail, ligações telefônicas e aplicativo de mensagens de celular. Foi agendada uma entrevista preliminar em novembro de 2020 com a gestora comercial do grupo, que teve como objetivo identificar as seguintes informações: (i) se a organização tem característica de uma empresa familiar e se há envolvimento da família na gestão empresarial e no processo orçamentário; (ii) se o negócio tem intenção de perpetuação familiar; (iii) se o grupo utiliza os resultados do orçamento para avaliação do desempenho dos gestores; e (vi) quais as compensações financeiras e não-financeiras utilizadas.

A plataforma utilizada para a realização da entrevista foi o *Google Meet*, pacote do *Google Workspace Essentials*, que disponibiliza a ferramenta de gravação de vídeo. A entrevista ocorreu de forma remota, devido ao distanciamento social imposto pela pandemia da Covid-19, sendo realizada no dia 05 de novembro de 2020, com duração total de 47 minutos. A transcrição da entrevista foi feita pelo *software* on-line *Amberscript*.

A entrevistada do Grupo Alfa foi a gerente comercial (denominada aqui de Entrevistada GC), que estava há 9 anos na organização e há 2 anos no cargo atual. A Entrevistada GC foi escolhida pelo diretor financeiro e administrativo do grupo, sendo que tal escolha se deu em função de: (i) a gestora comercial ter longa experiência no grupo; (ii) a gestora atuar na elaboração de projeções de receitas; (iii) a gestora estar diretamente ligada aos resultados de faturamento diário, mensal e anual das receitas e despesas da organização; (iv) a gestora ter acompanhado algumas transições organizacionais importantes; e (v) a gestora ter atuado como coordenadora de projetos, elaborando o plano de cargos e salários do grupo.

3.2.1 População e amostra

A seleção da empresa e dos gestores participantes desta pesquisa ocorreu por meio de amostragem intencional, aquela cuja seleção é baseada no conhecimento sobre a população e no propósito do estudo (CRESWELL, 2014). Nesse tipo de amostragem, é possível selecionar profissionais experientes para compor a pesquisa, sendo que o pesquisador seleciona os membros da população que são boas fontes de informação e que se enquadram no propósito da pesquisa.

A delimitação populacional do estudo compreende 60 gerentes (média gerência) que ocupam os cargos de gestão e lideranças nas concessionárias do grupo, especificamente nos departamentos de vendas, de administração, de fabricação de peças, de oficinas e gerência geral. A população dos gerentes que receberiam o questionário eletrônico foi levantada com a Diretora de Recursos Humanos e Financeira. Os critérios de seleção dos respondentes são conhecimento aprofundado do orçamento e participação no processo orçamentário no grupo. Sendo assim, foram excluídos desta pesquisa gestores que não preenchiam esses critérios.

A avaliação do tamanho da amostra e do poder estatístico foi levada em consideração: população de 60 respondentes, grau de confiança de 95% e margem de erro de 5%, que sugere uma amostra mínima de 53 respondentes para ter confiança nos dados analisados. O cálculo amostral é o modelo estatístico que informa a quantidade de pessoas ou de eventos que se deve ter na amostra para atingir a confiabilidade nos resultados. A coleta contou com 53 questionários respondidos completamente, remetendo a um índice de 88,33% de retorno, adequado para realização da análise estatística.

3.3 Instrumento e coleta de dados

A coleta dos dados ocorreu em duas etapas: (i) entrevista com o gerente do departamento de Gestão Comercial a partir do Roteiro de Entrevista (APÊNDICE I), e (ii) aplicação de questionário eletrônico (APÊNDICE II). O roteiro de entrevista empregado é semiestruturado, com três blocos de perguntas diretivas. Na entrevista semiestruturada, o objetivo principal é obter dados e outras informações que precisam ser exploradas no curso da entrevista pelo pesquisador; dessa forma, a entrevista é guiada por pautas previamente estruturadas e feita por meio de uma conversação espontânea (MARTINS, 2008).

O primeiro bloco de perguntas se relaciona ao perfil do entrevistado e à sua história dentro da organização. O segundo bloco se refere à caracterização da empresa, ao ramo de

atividade, e à forma como ocorre a participação dos familiares na gestão da empresa. O terceiro bloco é composto de questões voltadas ao processo orçamentário, controle orçamentário, aos indicadores de avaliação de desempenho e ao sistema de recompensas financeiras e não financeiras que a organização adota.

O questionário proposto por esta pesquisa foi elaborado com base no referencial discutido no capítulo 2 e é composto por proposições adaptadas de outros estudos. Para identificação do nível de folga orçamentária (FO) e verificação do nível de assimetria da informação (AI), baseou-se no estudo de Dunk (1993); para verificação da participação orçamentária (PO), baseou-se na pesquisa de Milani (1975); para caracterização das compensações (CO), utilizou-se o estudo de Onsi (1975), conforme exhibe o Quadro 2.

Quadro 2 - Constructos do instrumento de pesquisa

Blocos	Constructos	Finalidade	Nº de Assertivas
Bloco I	Compensações (ONSI, 1975)	Verificar quais compensações financeiras e não-financeiras são pagas aos gestores da organização familiar.	Foram expostas 4 assertivas a serem classificadas em uma escala de nota de 0 a 10.
Bloco II	Folga orçamentária (DUNK, 1993)	Verificar o nível de folga orçamentária dos gestores da organização familiar.	Foram expostas 6 assertivas a serem classificadas em uma escala de nota de 0 a 10.
Bloco III	Assimetria da informação (DUNK, 1993)	Averiguar o nível de assimetria da informação dos gestores em relação aos seus superiores.	Foram expostas 5 assertivas a serem classificadas em uma escala de nota de 0 a 10.
Bloco IV	Participação orçamentária (MILANI, 1975; LEACH-LÓPEZ, STAMMERJOHAN; MCNAIR, 2007).	Identificar o nível de participação dos gestores da organização familiar na elaboração do orçamento.	Foram expostas 7 assertivas a serem classificadas em uma escala de nota de 0 a 10.
Bloco V	Informações demográficas dos respondentes	Verificar idade, sexo, cargo atual, tempo na organização, grau de instruções etc.	Foram expostas 6 questões abertas e fechadas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As questões sobre cada variável foram analisadas por meio da atribuição de nota de zero a 10 pontos, avaliando-se o nível de concordância dos gestores em relação a cada assertiva – nível de discordância máxima indicada é de 0 (discordo totalmente) e o nível de concordância máxima é de 10 (concordo totalmente). No questionário, a variável folga orçamentária tem duas assertivas reversas. As questões reversas são utilizadas para minimizar a complacência por parte dos respondentes, com respostas iguais para a maioria das questões.

A fim de assegurar maior confiabilidade às análises realizadas, o questionário foi submetido a um pré-teste com professores pesquisadores da área da Ciências Sociais Aplicadas com o propósito de evidenciar falhas, linguagem inacessível, inconsistências, ambiguidades e complexidade das questões. A partir da realização do pré-teste, identificou-se

a necessidade de modificar algumas questões, de modo que ficassem mais compreensíveis para os respondentes.

A coleta de dados ocorreu entre 01 de março e 01 de junho de 2021. O tempo médio de resposta do questionário foi seis minutos. O questionário de pesquisa foi elaborado pelo *surveymonkey* (plataforma on-line de nuvem para desenvolvimento de pesquisas de levantamento) e enviado pela diretora de Recursos Humanos do grupo pesquisado através de um *link* para os e-mails dos participantes. A adoção dessa estratégia não teve adesão inicialmente dos respondentes, sendo necessário buscar outras alternativas. A diretora de Recursos Humanos e a gestora do mesmo departamento optaram por enviar o *link* do questionário por aplicativo de mensagem de celular, em blocos de categoria por cargos dos gestores. A partir dessa estratégia, houve grande adesão dos respondentes à pesquisa. As respostas do questionário foram organizadas em planilha eletrônica do *Microsoft Excel* para a tabulação e posterior análise dos dados, utilizando-se técnicas estatísticas, detalhadas na seção seguinte.

3.4 Técnicas de análise dos dados

O objetivo da análise é verificar a relação entre as variáveis de participação orçamentária, assimetria da informação e compensações e a folga orçamentária em uma organização familiar sob a ótica da Teoria *Stewardship*.

Para a análise da entrevista, foi empregada a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), um conjunto de procedimentos metodológicos que busca compreender, analisar, sintetizar e descrever, cientificamente e com rigor, as imagens, as palavras, os textos escritos, os discursos pronunciados, além de outros conteúdos temáticos. A partir da sua transcrição, a entrevista passou por um processo analítico, de maneira que os pressupostos presentes em uma empresa familiar fossem encontrados.

Para a apresentação das relações entre as variáveis, foi adotada primeiramente a Análise Fatorial, que mensurou as cargas fatoriais existentes entre as variáveis observáveis com os constructos do estudo. Para essa análise, foi utilizado a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) por meio do *software* estatístico *IBM SPSS AMOS* versão 22.0. O objetivo da Análise Fatorial foi o de reduzir as variáveis observadas a um conjunto menor de fatores. Os fatores são percebidos como variáveis latentes independentes, explicadas pelas variações das variáveis dependentes observadas, gerando os *scores* de cada constructo.

Após a mensuração dos *scores* de cada proposição, procedeu-se aos cálculos do modelo de Regressão Múltipla. A Regressão Múltipla foi utilizada para verificar a influência das variáveis participação orçamentária, assimetria da informação e compensações sobre a folga orçamentária. Nessa etapa, inicialmente, foram realizados testes dos pressupostos que seguem os seguintes critérios: a) avaliação da multicolinearidade e b) normalidade dos resíduos.

Na próxima seção, apresentam-se os resultados parciais desta pesquisa, assim como a análise e a discussão deles.

4 DESENVOLVIMENTO, INTERPRETAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo discute a relação da participação orçamentária, da assimetria da informação e de compensações com a folga orçamentária em um grupo de empresas familiares. Para tanto, buscamos conhecer características da empresa pesquisada em termos de atuação, envolvimento dos proprietários na gestão e de estratégias organizacionais para continuidade da dinastia familiar no negócio. São apresentadas também as características do processo orçamentário, os indicadores de avaliação de desempenho e das compensações financeiras e não-financeiras.

Em seguida, são apresentados os dados demográficos dos participantes desta pesquisa e a estatística descritiva das variáveis analisadas a partir da aplicação de um questionário. Dessa forma, buscou-se identificar o nível de participação orçamentária, de assimetria da informação e de folga orçamentária existente no grupo estudado com vistas a evidenciar as compensações pagas pela entidade aos gestores ao atingirem os resultados previstos na avaliação de desempenho.

4.1 Características do grupo empresarial

Para identificar as características inerentes ao grupo empresarial pesquisado, foi realizada uma entrevista com a gestora comercial. A entrevista teve como propósito apenas identificar se a organização apresentava as particularidades de uma organização familiar e se havia participação dos gestores na elaboração do orçamento. Também foi investigado se o grupo realizava o pagamento de compensações financeiras e não financeiras ao atingir as metas orçamentárias, bem como os métodos de avaliação de desempenho aplicados.

A partir disso, foram identificadas as seguintes características do grupo empresarial: (i) trata-se de uma organização familiar de capital fechado, com quase cinco décadas de atividade, que possui cerca de 20 concessionárias além do escritório próprio de assessoria que presta serviços administrativos, financeiros, contábeis para as empresas do grupo, (ii) há representatividade econômica e social, com atuação em vários estados brasileiros, (iii) há 60 gestores (média gerência) nos departamentos das concessionárias e 958 colaboradores, (iv) o orçamento é desenvolvido de forma participativa com gestores, proprietários, administrador

não-sócio e diretores, e (v) o pagamento das compensações é realizado com base no cumprimento de metas orçamentárias.

O Grupo Alfa iniciou suas atividades como uma empresa de autopeças no início da década de 1970 e, atualmente, atua no ramo automobilístico e agropecuário. Neste estudo, foi investigado apenas o setor automobilístico, que representa 80% do faturamento total do grupo em 2020. Suas atividades vão desde o comércio a varejo de automóveis, camionetas, utilitários novos e usados, motocicletas e motonetas novas e usadas até a prestação de serviços de reparação e manutenção elétrica e mecânica.

A organização é de propriedade familiar, composta por cinco proprietários detentores de 100% do capital, porém, quatro deles não ocupam cargos diretivos; apenas um atua diretamente nos cargos de diretoria de inovação e de novos negócios na entidade. Nesse ínterim, Shanker e Astrachan (1996) sugerem que uma empresa com muito envolvimento familiar tem, pelo menos, um membro da família em um cargo de gerência e várias gerações trabalham e são proprietárias da empresa.

A participação dos proprietários na tomada de decisões ocorre por meio do conselho administrativo e da família, sendo que as reuniões ocorrem trimestralmente. Nessas reuniões, há a participação de dois conselheiros externos e um mediador, os quais não tem participação no capital da empresa. De acordo com Astrachan, Klein e Smyrniotis (2002), uma família pode influenciar uma empresa por meio de sua propriedade, da governança e do envolvimento no gerenciamento, aspectos que são identificados no grupo pesquisado neste estudo.

O grupo está organizado em três *holdings*, a primeira para as entidades do setor de motocicletas e motonetas, a segunda para as empresas de comércio de automóveis, camionetas e utilitários e a terceira para o ramo agropecuário. Os estudos para a constituição das *holdings* iniciaram em 2012 com o intuito de melhorar a gestão empresarial do grupo e proporcionar a continuidade da organização no mercado sob a administração familiar. Pode-se verificar que a constituição das *holdings* teve como principal finalidade a perpetuação da propriedade nas futuras gerações da família. Conforme Le Breton-Miller, Miller e Lester (2011), a manutenção da família na administração de uma empresa se dá, especificamente, para evitar riscos de perdas de propriedade, por meio de decisões que mantenham a família no controle.

Assim, quando os membros da família se identificam e estão emocionalmente ligados à empresa, também, estão dispostos a investir para aumentar o valor de longo prazo da

organização (MILLER; LE BRETON-MILLER, 2005), trazendo benefícios para a “dinastia” da empresa, isto é, para as futuras gerações da mesma família. Além disso, o envolvimento da família na empresa é o que torna a empresa familiar diferente, visto que esse envolvimento é interpretado como propriedade e gerenciamento familiar (HANDLER, 1989). Barach e Ganitsky (1995) e Birley (1986) afirmam que uma empresa apenas pode ser vista como familiar quando uma transferência para a próxima geração é pretendida. Daily e Thompson (1994) consideram que pelo menos uma transferência geracional deve ocorrer em uma empresa para que ela seja considerada familiar. No caso da organização pesquisada, a primeira e a segunda geração estão envolvidas na sua administração.

Quanto às características do orçamento do grupo empresarial, a elaboração do mesmo é realizada por um colaborador, analista de receitas e de despesas, conjuntamente com uma equipe multidisciplinar e com o diretor administrativo e financeiro. A elaboração do orçamento se baseia em valores históricos e envolve projeções futuras de receitas para o período de um ano. Nesse ínterim, a gestora comercial argumenta que não há participação direta dos proprietários na elaboração do orçamento: estudos preliminares são realizados até a confecção final do orçamento, a partir do que são indicados os propósitos e as metas para o ano seguinte e, então, o orçamento é apresentado aos proprietários na reunião do conselho. Caso o conselho não aprove, os estudos são refeitos e as adequações são realizadas conforme as suas orientações.

Em uma perspectiva comportamental, o orçamento é entendido como um processo de barganha entre diretores e gestores que tentam alcançar uma concordância no que se refere às metas (LUKKA 1988). Verifica-se que a elaboração do orçamento do grupo conta com a participação dos gestores, que têm a autonomia para propor um orçamento mais condizente com a realidade organizacional, antes da sua aprovação pelo conselho.

Quando perguntado se na elaboração do orçamento e estratégias da empresa, as decisões são tomadas de modo a preservar as preferências socioemocionais da família e se o orçamento recebe influência de fatores socioemocionais familiares, a Entrevistada GC respondeu que não; o orçamento não sofre influência direta dos aspectos socioemocionais da família.

(...) em relação a socioemocionais, eu não sei se estaria tão envolvido né (*sic*). Porque é bem separado aqui a questão [orçamento] (...) tem até uma equipe específica para cuidar do orçamento da família. Ela [aspectos socioemocionais] é

separada, é diferente, (...) não mistura com os negócios né (*sic*) (Entrevistada GC, 05 de novembro de 2020).

Entretanto, a literatura expõe que esses elementos se referem aos aspectos não financeiros da empresa, que atendem às necessidades afetivas da família, como identidade, capacidade de exercer influência familiar e perpetuação da dinastia familiar (GÓMEZ-MEJÍA *et al.*, 2007), que são identificados na organização objeto de estudo.

Na entrevista, também foi revelado que o grupo conta com uma equipe para cuidar do orçamento da família, o que demonstra preocupação com a manutenção da riqueza socioemocional e dos interesses familiares.

(...) no conselho familiar, eles têm [tomam] as decisões em relação ao orçamento, gastos, onde eles vão investir o dinheiro deles, as receitas, a lucratividade, o dividendo que eles recebem no ano, os pró-labores que eles recebem (...) na empresa. Enfim, eles têm esse orçamento deles separado, não misturam e eles têm uma pessoa que faz essa gestão de contas de orçamento, inclusive, até se eles vão fazer algum investimento particular compra uma propriedade (...) tudo [é decidido] nesse conselho familiar. Não é o propósito [vontade ou desejo] de uma pessoa que prevalece. (Entrevistada GC, 05 de novembro de 2020).

Pode-se inferir que, apesar dos proprietários não se envolverem diretamente na elaboração do orçamento do grupo, a família apresenta preocupação e zelo na administração dos seus recursos. Por meio dos conselhos e das discussões no orçamento da família, é possível que o capital seja aplicado com o objetivo de atender a interesses pessoais e afetivos da família.

O Grupo Alfa utiliza de indicadores de avaliação de desempenho dos gestores, segundo apontado pela Entrevistada GC. Esses indicadores são vinculados ao pagamento de maiores remunerações mensais e anuais aos colaboradores, sendo utilizado, como métrica, o resultado do orçamento. A entrevistada explica que, se o gestor consegue ter uma redução das despesas, ele terá uma remuneração maior e, com isso, o gestor recebe um aumento no seu salário mensal ou um bônus por atingimento de meta desse orçamento, ou seja, por não ter gastado além do esperado.

(...) é feita (...) uma projeção para o ano. (...) dentro desse orçamento, eu tenho que ter uma redução, de modo que eu realize um gasto inferior ao teto estipulado. Então, eu tenho o limite dessa despesa dentro dos períodos do mês e a expectativa é chegar no final desse período de um ano, eu tenha conseguido economizar um pouco desse orçamento, que eu não tenha gastado todo ele. (Entrevistada GC, 05 de novembro de 2020).

A partir do relato da entrevistada, pode-se inferir que o orçamento é elaborado com indícios de folga orçamentária, pois existe um pacote para gastos que oportuniza, aos gestores, ganhar mais compensações caso não gastem todo o pacote disponível. A folga orçamentária é comum no dia a dia dos negócios, visto que o comportamento e as metas dos gerentes têm objetivos organizacionais e pessoais (THOMPSON, 1967).

Quanto às compensações financeiras, segundo a Entrevistada GC, elas são pagas mensal e anualmente, sob o formato de remuneração variável, bonificações e participação nos lucros da organização a todos os colaboradores. De acordo com a Teoria *Stewardship*, o gestor busca atingir os objetivos da organização, como crescimento das vendas ou lucratividade, através do comprometimento coletivo. Esse comportamento, por sua vez, beneficiará tanto diretores como proprietários (por meio dos efeitos positivos nos lucros, dividendos e preços de ações) (DAVIS; SCHOORMAN; DONALDSON, 1997).

Já quanto às compensações não financeiras, a Entrevistada GC comentou que há reconhecimento do trabalho dos gestores por parte da organização.

(...) inclusive, até por parte do fundador da empresa, ele costuma reconhecer, premiar, fazer destaques, ele valoriza muito, né (*sic*). Inclusive quando tem um ano que aquele gestor conseguiu manter dentro do orçamento, conseguiu até economizar bastante e tem um destaque, ele [fundador] (...) dá uma premiação diferenciada, (...) costuma comprar um presente específico, exclusivo para aquela pessoa [gestor], de acordo com o perfil. Às vezes, ele comprou um relógio (...). Já comprou bolsa [marca] para as mulheres. (Entrevistada GC, 05 de novembro de 2020).

Além do reconhecimento pessoal, o grupo também oferece oportunidades de desenvolvimento profissional e promoções para outros cargos diretivos, conforme o plano de cargos e carreira. O grupo também realiza outras formas de reconhecimento, tais como premiações com veículos e viagens a lazer nacionais e internacionais a todos os colaboradores do grupo. A Entrevistada GC aponta que os desafios relacionados aos gestores têm base principal no cumprimento do orçamento, e os acordos de premiações são realizados diretamente com o proprietário fundador do grupo.

Na próxima seção, são apresentados os dados demográficos dos respondentes que participaram da pesquisa. Em seguida, são apresentados os dados descritivos dos constructos investigados nesse estudo. Por fim, são apresentadas as análises estatísticas pela modelagem por equações estruturais e suas discussões.

4.2 Caracterização da amostra e dos respondentes

Na apresentação e análise dos resultados obtidos com as respostas do questionário proposto à organização pesquisada (*survey*), inicialmente aborda-se a estatística descritiva dos aspectos pesquisados. A coleta de dados resultou em 53 questionários respondidos em sua totalidade. Destes 53 questionários, um foi descartado pelo fato de ter sido atribuída nota zero em todas as questões.

No que diz a respeito às questões demográficas dos respondentes, foi solicitado que esses indicassem sexo, idade, grau de instrução, tempo na empresa e tempo no cargo atual. Constatou-se que 55,8% dos respondentes são do sexo masculino (29 respondentes) e 44,2% do sexo feminino (23 respondentes). Percebe-se que a amostra representa bem a distribuição entre os sexos na organização familiar, com predominância do sexo masculino. Em relação à idade dos respondentes, foi identificado que a maior parte dos respondentes se encontra na faixa de 30 a 40 anos de idade. A concentração nessa faixa etária é predominantemente de pessoas do sexo masculino, sendo constituída por 32,7% de homens e 23,1% de mulheres do total da amostra.

Outras duas perguntas demográficas sobre os respondentes procuraram identificar o tempo de atuação na empresa e no cargo em que eles ocupavam durante a realização da pesquisa. Essas questões são importantes para o estudo, pois quanto maior o tempo de atuação na empresa, espera-se que maior seja o envolvimento e o conhecimento das práticas adotadas pela família na organização. A Tabela 1, na sequência, apresenta essas informações.

Tabela 1 – Tempo de atuação dos respondentes na empresa e no cargo

	Tempo de empresa		Tempo no cargo		
	Frequência	% de N da coluna	Frequência	% de N da coluna	
Tempo de Atuação	Menos de um ano	1	1,9%	5	9,6%
	Entre um e três anos	3	5,8%	9	17,3%
	Entre três e cinco anos	1	1,9%	6	11,6%
	Entre cinco e dez anos	9	17,3%	18	34,6%
	Mais de 10 anos	38	73,1%	14	26,9%
Total	52	100%	53	100%	

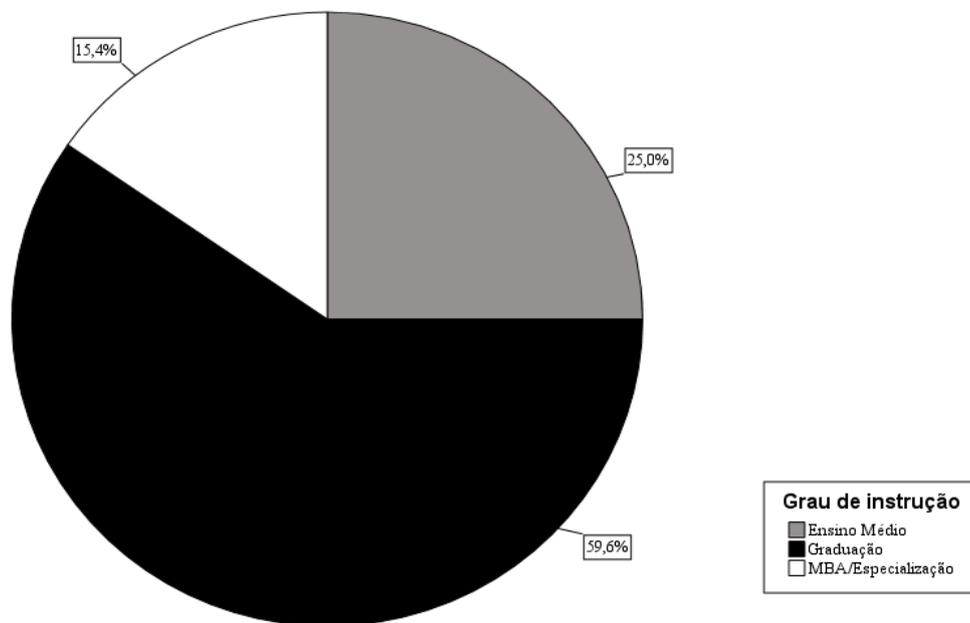
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Observa-se, na Tabela 1, que a maioria dos respondentes trabalha há mais de 10 anos no grupo familiar em questão, representando 73,1% do total de respondentes. Já ao analisar o tempo que os gestores estão no cargo de gerência, verifica-se que 34,6% estavam na faixa

entre cinco e 10 anos. Quando se soma o percentual de respondentes que estão entre cinco a 10 anos ou há mais de 10 anos no atual cargo gestão, observa-se que 61,5% da amostra ocupa o cargo de gerente. Logo, pode-se afirmar que os respondentes participantes têm um alto nível de conhecimento da empresa, visto o tempo de serviço e a experiência na organização. Esse dado contribui significativamente para a confiabilidade dos dados apresentados.

Ao analisar o grau de instrução dos respondentes, apresentado na Figura 2, observa-se que 75% têm nível superior completo, acompanhados de 15,4% que têm MBA/Especialização e 25% que têm nível médio.

Figura 2 - Grau de instrução dos respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Verifica-se, também na Figura 2, que 1/4 (um quarto) dos respondentes tem ensino médio completo. Esse dado é bastante relevante já que os respondentes atuam no cargo de gestão e, como evidenciando na entrevista preliminar, o grupo empresarial oferece cursos de capacitação de formação de líderes, cursos de mecânico, peças e serviços etc., para todos, de forma que os colaboradores atuem em cargos específicos na organização. Apesar de não terem diploma de curso de nível superior, os respondentes, após adquirirem experiência empírica dos processos na organização, acabam sendo promovidos para atuarem em cargos de gerência de departamento.

4.3 Análise descritiva das variáveis

Nesta seção, são apresentadas e analisadas as assertivas utilizadas no questionário, as estatísticas descritivas de frequência absoluta e frequência percentual das respostas. Conforme apresentado na seção sobre aspectos metodológicos, utilizou-se a atribuição de notas de 0 (nível de menor concordância) até 10 (nível de maior concordância) nas questões que compõem o questionário proposto. As análises das assertivas serão apresentadas da seguinte forma: (a) bloco IV – participação orçamentária (PO), (b) bloco III - assimetria da informação (ASI), (c) bloco I – compensações (CO) e (d) bloco II – folga Orçamentária (FO).

As questões do bloco IV do questionário referem-se à participação dos gestores no processo de elaboração do orçamento do grupo familiar. A Tabela 1, na sequência, evidencia a análise descritiva das variáveis da participação orçamentária. Observa-se que a maioria apresenta um nível moderado de participação no processo orçamentário, conforme apontado na variável PO1.

Tabela 1 - Análise descritiva da participação orçamentária

Assertivas	Participação	N	Média	Mediana	Moda	SD
PO1	Estou envolvido no processo de elaboração do orçamento da minha área de responsabilidade.	52	7.37	8.00	10.00	2.59
PO2	Elaboro o orçamento da minha área de responsabilidade, no entanto, meu líder imediato o revisa.	52	6.87	8.00	10.00	3.21
PO3	As discussões sobre o orçamento da minha área de responsabilidade geralmente são iniciadas por mim.	52	6.37	7.00	5.00	2.65
PO4	Tenho influência no montante final do orçamento da minha área de responsabilidade.	52	6.90	7.50	8.00	2.67
PO5	As minhas contribuições são importantes para a elaboração do orçamento na minha área de responsabilidade.	52	7.73	8.00	10.00	2.54
PO6	Frequentemente, as discussões relacionadas ao orçamento são iniciadas pelo meu líder imediato quando o orçamento do meu setor está sendo elaborado.	52	6.96	7.50	8.00	2.46
PO7	Declaro frequentemente as minhas necessidades, opiniões e/ou sugestões sobre o orçamento da minha área para meu líder imediato sem que ele solicite.	52	7.38	8.00	10.00	2.60

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O resultado da variável PO1 evidencia que os gestores participam moderadamente da elaboração do orçamento e, conforme apresentado na PO4, tem pouca influência no valor do montante final do orçamento das suas áreas de responsabilidades. Esse resultado vai ao

encontro da entrevista realizada com a Entrevistada GC, a qual explicou que o grupo familiar tem uma equipe técnica que elabora o orçamento. No entanto, apesar de apontarem que possuem pouca influência no processo orçamentário, os respondentes conforme apresentado na PO5, acreditam que suas contribuições são importantes na elaboração do orçamento.

Vale ressaltar que, por meio da participação dos gestores na elaboração do orçamento, é possível reduzir a assimetria da informação (MAGEE, 1980) entre os membros familiares e não familiares. A participação, de acordo com Covaleski *et al.* (2003), favorece que informações privilegiadas sejam compartilhadas, reduzindo a assimetria da informação (LAVARDA; ALMEIDA, 2013). Corroborando essa ideia, Degenhart, Lunardi e Zonatto (2019) ressaltam que a participação orçamentária proporciona oportunidades de comunicação entre os envolvidos, assegurando que o orçamento esteja alinhado com as aspirações da organização.

Salienta-se que, nas organizações familiares, as decisões organizacionais são mais centralizadas, quando comparado com as não familiares. Isso explica a pouca influência dos gestores na elaboração do orçamento, visto que, no grupo pesquisado, existe uma equipe de profissionais que elabora o orçamento empresarial.

Com baixa participação e maior assimetria de informação, a organização incorre na possibilidade de serem constituídas folgas orçamentárias. Dessa forma, a participação orçamentária é utilizada como conceito que define até que ponto um membro da organização pode escolher os seus próprios cursos de ação (MILANI, 1975). Nesse sentido, a participação proporciona oportunidades para que subordinados influenciem o valor do orçamento, em contrapartida, os superiores têm acesso a informações das áreas de responsabilidades dos gestores. Para Lukka (1988), o nível de participação no orçamento deve ser elevado para que o gestor possa ter oportunidade de constituir a folga orçamentária.

Nesse ínterim, Dunk (1990) afirma que, quando os gestores participam do processo de elaboração do orçamento, eles acabam influenciando o processo para obter um orçamento mais flexível de ser atingido. A literatura reforça que no caso das organizações familiares, a folga é utilizada para manutenção dos objetivos de longo prazo da entidade, ou seja, essa reserva poderá ser utilizada na aplicação de novos investimentos, por exemplo, para aquisição de novas tecnologias que não estavam previstas no planejamento estratégico da organização (MERCHANT, 1985).

Os resultados encontrados no bloco IV, que demonstram o nível de participação orçamentária dos gestores na organização pesquisada, evidenciaram que o grupo familiar possui um nível intermediário de participação dos gestores, esse achado é justificado pelo modelo de elaboração do orçamento que é aplicado na entidade. O modelo adotado permite que os gestores participem moderadamente no montante final dos valores orçamentários, conforme foi apontado na entrevista realizada. É preciso, segundo a expectativa da hipótese H₁, que a participação seja alta para que o nível de folga seja reduzido. Entretanto, durante a participação, os gestores precisam disponibilizar informações dos seus departamentos aos seus líderes, de forma que a assimetria da informação possa ser reduzida entre eles.

As informações sobre o nível de assimetria existente na organização são apresentadas a seguir. Na Tabela 2, são expostas as questões do bloco III do questionário, sobre o nível de assimetria da informação entre gestores e seus superiores, conforme apontado pela percepção dos respondentes deste estudo.

Tabela 2 - Análise descritiva da assimetria da informação

	Assertivas Assimetria	N	Média	Mediana	Moda	SD
ASI1	Em comparação com meu líder imediato, eu detenho mais informação sobre as atividades desenvolvidas em minha área de responsabilidade.	52	8.19	8.50	10.00	2.09
ASI2	Em comparação com o meu líder imediato, eu estou mais familiarizado com as atividades operacionais e técnicas inerentes ao funcionamento interno da minha área de responsabilidade.	52	8.15	8.50	10.00	2.04
ASI3	Em comparação com meu líder imediato, eu conheço melhor o potencial de desempenho da minha área de responsabilidade.	52	8.17	9.00	10.00	1.95
ASI4	Em comparação com meu líder imediato, eu estou mais capacitado para avaliar os impactos dos fatores externos sobre as atividades da minha área de responsabilidade.	52	7.77	8.00	10.00	2.15
ASI5	Em comparação com o meu líder imediato, eu tenho melhor compreensão do que pode ser alcançado em termos de resultados em minha área de responsabilidade.	52	7.90	8.00	8.00	1.88

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Observa-se, na Tabela 2, que os gestores julgam como moderada a alta a detenção de maiores informações a respeito dos seus departamentos, das atividades técnicas e operacionais e do potencial de desempenho da sua área de responsabilidade em relação aos seus superiores, conforme a variável ASI2. Verifica-se que os respondentes em média atribuíram notas

próximas de oito nas questões, a qual infere-se que eles possuem mais informação sobre as atividades desenvolvidas das suas áreas de responsabilidade. De acordo com os resultados, os gestores mostram um nível médio de assimetria da informação, e a literatura aponta que, quando a elaboração do orçamento é realizada em um ambiente com nível alto de assimetria de informação, há tendência de se criar folga orçamentária (FISCHER; FREDERICKSON; PEFFER, 2002).

A assimetria da informação pode ser explicada pelo nível moderado de participação dos gestores no processo de elaboração do orçamento identificada no estudo. De acordo com Merchant (1985), a probabilidade de ocorrer folga é maior em ambientes em que há assimetria da informação, pois a possibilidade de manipular as informações é maior. Nesse ínterim, Young (1985) corrobora essa ideia ao afirmar que, quando há informações privilegiadas, existe uma propensão à criação da folga no orçamento. Entretanto, ressalta-se que a falta de informações isoladamente não determina diretamente a constituição de folga, ela também depende de outras variáveis envolvidas.

Os resultados encontrados neste bloco de perguntas evidenciam que o grupo pesquisado tem um nível moderado de assimetria da informação. Esses achados são importantes para que a organização possa buscar mecanismos para maximizar a troca de informações entre gestores e seus líderes imediatos. De acordo Christensen (1982), Dunk (1993), Merchant (1985), Chow, Cooper e Waller (1988), a assimetria da informação oportuniza a geração de informações manipuladas, além da possibilidade de criar folga orçamentária pelos gestores.

Nesse sentido, espera-se que nas organizações familiares a assimetria seja menor, devido à interação existente entre principal e agente, que preza pelo compromisso e pela confiança nas relações contratuais. Dependendo do grau de interação, os proprietários e gerentes familiares podem atuar como administradores perspicazes nos negócios, dispostos a gerar valor para todas as partes interessadas (LE BRETON-MILLER; MILLER; LESTER, 2011).

A análise seguinte, correspondente ao bloco de assertivas sobre as compensações. O pagamento de compensações financeiras e não financeiras tem sido, além da participação orçamentária e assimetria da informação, um mecanismo de alinhamento de interesses nessas organizações (HIPÓLITO, 2004). Nesse sentido, ao se atrelar o recebimento das compensações,

sendo elas financeiras ou não financeiras, ao cumprimento das metas orçamentárias, isso pode gerar comportamentos nos indivíduos envolvidos, como a geração de folga orçamentária.

Ao compensar o agente com base nos seus resultados orçamentários, e partindo da ideia de que esse prefere compensações não financeiras, a expectativa é de que a folga seja reduzida. Nesse sentido, as perguntas do bloco I do questionário referem-se às compensações financeiras e não financeiras recebidas pelos gestores no grupo familiar. A Tabela 3 apresenta a análise descritiva das variáveis utilizadas para mapear as compensações financeiras e não financeiras da organização estudada. Conforme a CO1, os dados evidenciam que os respondentes afirmam que recebem alguma compensação financeira e/ou não financeira ao atingir os objetivos do plano orçamentário, e que suas habilidades são consideradas pelo líder imediato para o recebimento de tais compensações, conforme as assertivas CO1 e CO2.

Tabela 3 - Análise descritiva das compensações

Assertivas Compensações	N	Média	Mediana	Moda	SD
CO1 Recebo alguma compensação (financeira e não financeira) ao atingir os objetivos do plano orçamentário da minha área de negócios.	52	8.62	9.50	10.00	2.11
CO2 Na avaliação dos meus resultados, minhas habilidades são consideradas pelo meu líder imediato para o pagamento das compensações (financeiras e não financeiras).	52	8.40	9.50	10.00	2.19
CO3 O resultado do plano orçamentário é utilizado para avaliação da minha área de responsabilidade.	52	7.58	8.50	9.00	2.80
CO4 Nas avaliações para o recebimento de recompensas não-financeiras, são utilizadas métricas avaliativas com base nos resultados da minha área de responsabilidade.	52	8.10	9.00	10.00	2.77

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Uma vez que as questões CO1 e CO2 obtiveram nível de concordância alta, pode-se afirmar que o grupo familiar remunera seus gestores com algum tipo de compensação, sendo ela financeira ou não financeira. Tratando-se da questão CO3, os respondentes apontaram que as informações sobre o cumprimento do orçamento são utilizadas para avaliação das suas áreas de responsabilidade e os respondentes consideram que os resultados da área de responsabilidade são utilizados como parâmetros para o pagamento de compensações não financeiras. Indo ao encontro dos objetivos da Teoria *Stewardship*, a organização utiliza das compensações não financeiras para alinhar os interesses entre os membros familiares e não familiares da organização.

Esse achado corrobora o preconizado na literatura das empresas familiares, segundo Hölmstrom (1979), pois ao vincular pagamentos ao desempenho do gestor, espera-se que ele atribua maior esforço no desenvolvimento das suas atividades, visto que isso resultará em maiores recebimentos na sua remuneração. Nesse sentido, a Teoria *Stewardship* busca compreender o comportamento do agente e alinhá-lo com os interesses da organização nas situações em que a compensação recebida não é exclusivamente pecuniária (RODRIGUES, 2013).

Para Silva (2015), avaliar, incentivar e recompensar um funcionário é vital para a permanência da organização no mercado, além de otimizar os resultados gerenciais. Dessa forma, as remunerações financeiras e não financeiras, como parte dos sistemas de recompensas, exercem um importante papel no âmbito do controle gerencial da organização (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Nesse sentido, as compensações financeiras e não financeiras são vistas como um sistema de incentivo e recompensa que alinham os interesses entre membros familiares e não familiares.

Os achados desse bloco são importantes para mensurar a percepção dos respondentes em relação às compensações recebidas na organização pesquisada. Observou-se que o grupo familiar avalia e remunera seus gestores com base no cumprimento dos resultados orçamentários de seus departamentos. As políticas de remuneração e de incentivos praticadas pela organização representam um fator importante a ser considerado no processo orçamentário, pois resulta no nível de criação de folga orçamentária (CHURCH; HANNAN; KUANG, 2012). Nesse sentido, as políticas de remuneração podem impulsionar o gestor a ter uma conduta alinhada ao da organização, através de uma atuação pró-organizacional, altruísta e movido pelo desejo racional de obter benefícios não pecuniários (DAVIS; SCHORMAN; DONALDSON, 1997).

É importante que a organização se atente para o fato de que, ao vincular o recebimento de compensações ao cumprimento das metas orçamentárias, ela conheça as potencialidades de resultados dos departamentos dos seus gestores e busque outros mecanismos para reduzir a assimetria da informação para, assim, pagar compensações condizentes à realidade da empresa. Nesse sentido, Yuen (2004) aponta que gestores optam por constituir folga orçamentária no intuito de flexibilizar o alcance das metas estabelecidas para promover melhores resultados gerenciais e, conseqüentemente, recebem maiores compensações por isso.

A partir disso, a folga orçamentária foi analisada a partir de questões apresentadas na tabela a seguir. O bloco de assertivas buscou mensurar o nível de folga orçamentária existente a partir da percepção dos gestores da entidade. A Tabela 4 evidencia o nível de folga orçamentária a partir da percepção dos gestores em cada assertiva. As questões FO1, FO2 e FO5 são questões que mensuram o nível de folga orçamentária dos gestores na organização. As questões FO3, FO4 e FO6 também são questões que mensuram o nível de folga, no entanto, numa escala reversa.

Tabela 4 - Análise descritiva da folga orçamentária

	Assertivas	N	Média	Mediana	Moda	SD
FO1	As metas estabelecidas no processo de orçamento induzem uma alta produtividade na minha área de responsabilidade.	52	7.98	9.00	10.00	2.49
FO2	As metas incorporadas no orçamento são desafiadoras para serem buscadas.	52	8.52	9.00	10.00	2.16
FO3	Os orçamentos para a minha área de responsabilidade não são particularmente exigentes.	52	6.15	8.00	8.00	3.54
FO4	As metas orçamentárias definidas para a minha área de responsabilidade são seguramente atingíveis.	52	7.88	8.00	8.00	2.24
FO5	Acompanho cuidadosamente os custos na minha área de responsabilidade devido a restrições orçamentárias.	52	8.58	9.50	10.00	2.31
FO6	Os objetivos orçamentários não me levam a estar particularmente preocupado com a melhoria da eficiência na minha área de responsabilidade.	52	3.52	2.00	0.00	3.85

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Verifica-se, na Tabela 4, a partir das proposições FO2 e FO4, que a maioria dos respondentes afirma que as metas orçamentárias são desafiadoras de serem alcançadas, entretanto, asseguram que os seus orçamentos são seguramente atingíveis. Ao afirmar que os orçamentos são seguramente alcançáveis, segundo Buzzi *et al.* (2014), sinaliza-se que há existência de folga orçamentária pois há facilidade no trabalho dos gestores.

Os respondentes também declararam que se preocupam com a melhoria da eficiência da sua área de responsabilidade e que fazem o acompanhamento dos custos da sua área devido às restrições orçamentárias, conforme exibem as assertivas FO6 e FO5, na Tabela 4. Esse achado sugere a inexistência de folga orçamentária, uma vez que as metas orçamentárias estimulam os gestores a melhorarem a sua eficiência em função das restrições orçamentárias.

Uma parcela moderada dos respondentes afirmou que as metas orçamentárias induzem a alta produtividade, como observado na assertiva FO1. No entanto, na proposição

FO3, houve uma variabilidade de respostas, qual os respondentes atribuíram em média nota 6,00, considerando que o orçamento da sua área de responsabilidade como não particularmente exigente, sugerindo que há existência de folga orçamentária. A assertiva FO4 reforça isso, uma vez que os respondentes afirmam que o orçamento é seguramente atingível.

É possível afirmar, a partir da percepção dos respondentes, que no grupo pesquisado os resultados dão indícios de existência de folga orçamentária, e essa afirmação é reforçada pelo modelo de elaboração de orçamento adotado na organização. Nesse sentido, a Entrevistada GC afirma que os gestores têm um valor orçamentário de despesas a ser gasto mensal e anualmente e que, ao não utilizarem todo valor disponível, recebem recompensas financeiras e não financeiras. Conforme apresentado na revisão de literatura, esse valor não utilizado é apontado como folga orçamentária. Ressalta-se que, em empresas familiares, a folga pode ser utilizada como uma fonte de flexibilidade que permite ajustar a organização diante das inconstâncias e incertezas do mercado (BECK, 2016).

Observa-se que a criação de folga orçamentária não é igual para todas as entidades, ou seja, algumas constituem mais e outras menos, conforme a percepção da organização. Van der Stede (2000) argumenta que, a depender do estilo de controle orçamentário adotado pela organização, pode-se oferecer maior flexibilidade nas atividades desenvolvidas dos gestores e favorecer que esses pensem em resultados a longo prazo.

De modo complementar, existe uma crença de que o mercado não funciona de modo eficiente ao ponto de que a folga orçamentária seria utilizada para momentos de incertezas no mundo dos negócios, o que impacta diretamente em rotinas e práticas de pessoas em uma organização. Partindo desse entendimento, a empresa pode, por meio desse excesso de recursos, subsidiar estruturas organizacionais, absorver maiores demandas e oportunidades do mercado, incentivar uma postura inovadora, ou mesmo se resguardar diante das intempéries do ambiente (DANIEL *et al.*, 2004; SALGE; VERA, 2013).

Nesse contexto, por exemplo, essas intempéries podem influenciar a forma como os indivíduos concebem estratégias, materializam objetivos organizacionais e constituem a folga orçamentária. Complementarmente, a folga pode melhorar o desempenho de longo prazo da organização, com sua aplicação em inovações e mudanças tecnológicas. A partir disso, a entidade poderia absorver as mudanças no ambiente empresarial.

Os resultados descritivos apontaram que a variável PO indicou um nível moderado de participação dos gestores no processo orçamentário, acompanhada do nível médio de

assimetria de informação. Já quanto às compensações, o estudo apontou que há o pagamento de compensações financeiras e não financeiras associado ao cumprimento de metas orçamentárias. A variável folga orçamentária indicou que, na organização analisada, há a constituição de folga nos seus orçamentos, sendo essa afirmação reforçada com a assertiva FO4, na qual os respondentes afirmam que o orçamento é seguramente atingível e que não é particularmente exigente. Entretanto, o nível de folga existente é diferente, dependendo da organização pesquisada, pois nem todos atribuíram notas que refletem o nível alto de folga orçamentária.

A partir dos resultados da pesquisa, a hipótese sugerida é que, em ambientes em que existe alto nível de participação orçamentária e assimetria de informação, há a propensão de se criar folga orçamentária, portanto, espera-se que, na entidade pesquisada, haja influência dessas variáveis na folga orçamentária. Quanto ao recebimento de compensações financeiras e não financeiras, acredita-se na hipótese de que, havendo maior pagamento de compensações, o nível de folga orçamentária seja reduzido. Logo, existe também uma relação entre a variável compensação e a folga orçamentária. As relações estatísticas mencionadas são apresentadas no tópico seguinte.

4.4 Análise estatística das relações entre as variáveis

Neste tópico, são apresentados os indicadores de ajuste do Modelo de Análise Fatorial Confirmatória, Validade Convergente – AVE, Alfa de *Cronbach*, Confiabilidade Composta, Teste de Multicolinearidade, e Normalidade dos Resíduos. Na sequência, a apresentação do modelo de Regressão Múltipla das variáveis deste estudo e, por fim, o resumo dos resultados obtidos para as hipóteses da pesquisa.

O ajuste do modelo de Análise Fatorial Confirmatória para o modelo completo foi satisfatório, ou seja, indica que os dados coletados se ajustaram ao propósito do estudo. Os índices de ajuste absolutos (GFI, AGFI) quanto comparativos (IFI, TLI, CFI, RMSEA) apresentaram níveis regulares para prosseguimento da análise, de acordo com autor Hair *et al.* (2009). Os índices de ajuste do modelo de medida foram, após a purificação: Qui-quadrado (Q^2) = 305,8; DF = 163,0; $p < 0,000$; GFI = 0,645; AGFI = 0,538; CFI = 0,798; NFI: 0,659; IFI: 0,806 e TLI: 0,765.

Foram analisados os indicadores apurados no modelo ajustado, sendo: a validade convergente (Average Variance Extracted: AVE) e a confiabilidade dos construtos pelo Alfa de Cronbach e Confiabilidade composta (CC). A Tabela 5 apresenta os indicadores apurados:

Tabela 5 - Indicadores da apuração do modelo ajustado

Constructos	AVE (Convergente)	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta (CC)
Participação Orçamentária (PO)	0,50	0.88	0,87
Assimetria da Informação (ASI)	0,50	0.90	0,83
Compensações (CO)	0,50	0.77	0,79
Folga Orçamentária (FO)	0,50	0.82	0,80

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

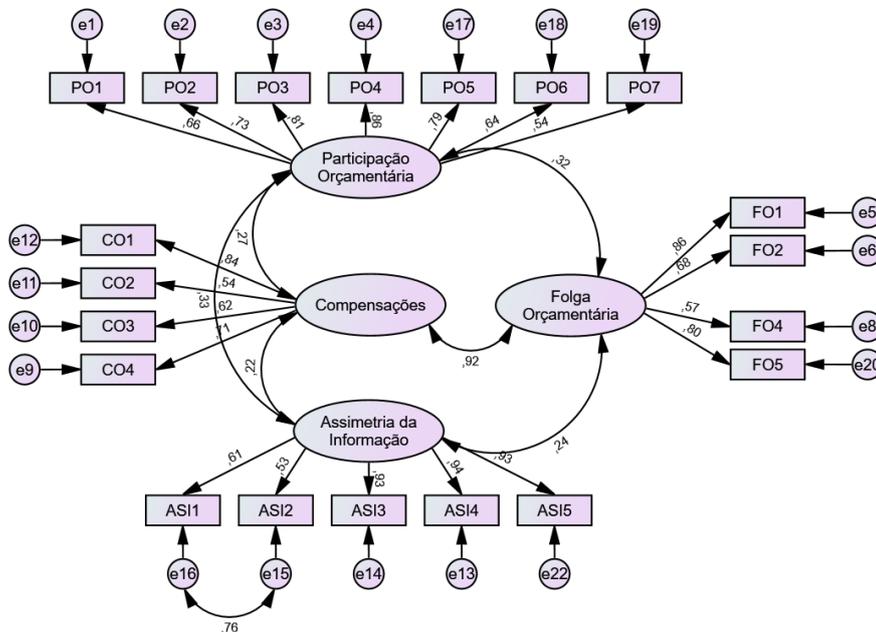
Segundo Hair *et al.* (2009, p.591), “os itens que são indicadores de um construto específico devem convergir ou compartilhar de uma elevada proporção de variância em comum, conhecida como validade convergente”. Os autores indicam que as estimativas de cargas padronizadas devem ser de 0,5, e, preferencialmente, de 0,7 para cima, e que as medidas de variância extraída devem igualar ou exceder 50%. Conforme observado na Tabela 5, os valores do AVE, Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta obtiveram valores considerados adequados. Hair Jr. *et al.* (2009) consideram um alfa de 0,70 como mínimo aceitável para avaliação dos dados, entretanto, dependendo do objetivo do estudo, coeficientes acima de 0,60 também são aceitos.

Inicialmente, partiu-se de um total de 22 itens originais, que equivaliam às quatro variáveis consideradas neste estudo: participação orçamentária, assimetria da informação, compensações e folga orçamentária. Ao realizar o processamento dos dados, foram geradas matrizes de correlação, mostrando a intensidade da associação através das cargas fatoriais existentes entre as variáveis observáveis e latentes.

O diagrama apresentou, em quase sua totalidade, cargas fatoriais acima de 0,5. No entanto, duas variáveis observáveis foram eliminadas da análise por apresentarem cargas fatoriais abaixo de 0,5, sendo as que variáveis observáveis FO3 - Os orçamentos para a minha área de responsabilidade não são particularmente exigentes e FO6 - Os objetivos orçamentários não me levam a estar particularmente preocupado com a melhoria da eficiência na minha área de responsabilidade do constructo da folga orçamentária, que tiveram cargas 0,32 e 0,09, respectivamente. Após a eliminação, foram calculadas novas estimativas, as quais

apresentaram cargas fatoriais satisfatórias para continuidade do estudo, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Diagrama de caminho



Fonte: Elaborado pelo autor.

Após os ajustes do diagrama, foram calculados os *scores* individualmente de cada variável e realizou-se a Regressão Múltipla entre eles. Os *scores* foram obtidos através do *Factor Score Weights* (Pesos de pontuação do fator) são calculados com base nos parâmetros estimados por meio da Modelagem por Equações Estruturais (MEE) por meio do *software* estatístico *IBM SPSS AMOS* versão 22.0.

Nessa análise, compreenderam-se como variáveis independentes a participação orçamentária, a assimetria da informação e as compensações, e como variável dependente, a folga orçamentária. A regressão múltipla teve como objetivo testar as hipóteses previamente formuladas e verificar o poder explicativo do modelo.

Para atender aos pressupostos do teste de regressão, foi feito o teste de Jarque-Bera (JB), para testar a normalidade dos resíduos, e a análise da multicolinearidade. Considera-se aceita a regressão quando houver normalidade dos resíduos e o FIV for menor que 5,00 (FÁVERO *et al.*, 2009). Tendo cumprido esses pressupostos, seguiu-se para a análise da Regressão Linear Múltipla. Esses dados são apresentados no Apêndice III. Os resultados da regressão são apresentados na Tabela 6, a seguir.

Tabela 6 - Regressão múltipla entre os constructos

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	F	df1	df2	p
1	0.986	0.973	0.971	580	3	48	<.001

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

No modelo proposto de Regressão Múltipla, a variável dependente é a folga orçamentária (FO), assim, o R² ajustado demonstrado na Tabela 6 é o coeficiente que determina a explicação da variabilidade da FO, que é explicada pelas variáveis independentes participação orçamentária, assimetria da informação e compensações.

A partir dos resultados apresentados, observa-se que o valor R² ajustado evidencia que 97,1% da variação da folga orçamentária é explicada pelas variáveis independentes aqui analisadas ao nível de significância de 5%, visto que o *p-value* apresenta-se menor que 0,05. Isso mostra que ao menos um coeficiente das variáveis independentes do estudo é significativo e isso pode ser confirmado pelos valores dos testes t, apresentados na Tabela 6, que, ao serem menores que 0,05, mostram que os coeficientes das variáveis independentes – participação orçamentária e compensações – são significativos.

Tabela 7 - Regressão múltipla entre os constructos.

Preditores	Estimativa	SE	Teste-t	P-value
Intercept	-0.0999	0.2779	-0.359	0.721
Participação orçamentária	0.0729	0.0322	2.262	0.028**
Assimetria da informação	0.0148	0.0262	0.566	0.574
Compensações	1.0486	0.0273	38.423	<.001**

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Ao analisar as significâncias das variáveis da regressão constantes na Tabela 7, os dados sugerem que há uma relação de regressão entre folga orçamentária e participação orçamentária, sendo significativa e positiva. Isso significa que, quanto maior o nível de participação orçamentária na empresa estudada, maior será o nível folga no orçamento. Esses resultados validam a hipótese H₁, na qual participação orçamentária possui relação positiva com a folga orçamentária. A validação da H₁ corrobora os estudos de Schiff e Lewin (1970), Young (1985), Antle e Eppen (1985) e Dunk (1990).

Para Antle e Eppen (1985), a participação orçamentária favorece maior folga orçamentária, pois resulta em menor esforço dos gestores no alcance das metas orçamentárias. Schiff e Lewin (1970) e Young (1985) evidenciam que a participação orçamentária cria a oportunidade aos subordinados de criarem folga no orçamento. Dunk (1990) também destaca que os gestores podem alterar o processo orçamentário criando um orçamento mais flexível de

ser cumprido, ou seja, com folga dos recursos. Segundo Lukka (1988), a participação no orçamento deve ser elevada para o subordinado ter oportunidade de constituir a folga orçamentária. Peyerl, Beck e Mucci (2020) indicaram que a participação orçamentária está positivamente associada à constituição de reservas.

Nesse sentido, ao participarem do processo de elaboração do orçamento da empresa, os gestores que são conhecedores do potencial de desempenho das suas áreas de responsabilidade podem não repassar informações aos seus superiores, a fim de se proteger e assegurar o cumprimento das metas orçadas (MERCHANT, 1985; YOUNG, 1985). Como observado nos resultados do nível de participação orçamentária, o grupo estudado demonstra um nível intermediário de participação orçamentária bem como um nível moderado de assimetria da informação. Nesse sentido, a possibilidade dos gestores se apropriarem de informações dos potenciais desempenhos da organização e de criarem folga é maximizada.

No entanto, a folga pode servir como propulsora para realização de objetivos organizacionais de longo prazo (DAVILA; WOUTERS, 2005), bastante comum nas preferências das organizações familiares. As evidências do estudo de Onsi (1973) indicam que 80% dos gestores entrevistados declararam explicitamente negociar algum nível de reserva em seus orçamentos, essencialmente por duas razões: (i) pressão para atingir metas orçamentárias e mostrar crescimento anual dos lucros e (ii) proteção contra incertezas.

É importante destacar que esta pesquisa se preocupa em analisar a folga orçamentária como uma prática socialmente construída na organização familiar que reflete, por exemplo, nas decisões orçamentárias da empresa, que mobiliza esforços na intenção de viabilizar o cumprimento de metas e objetivos de longo prazo (BECK, 2016). Essa decisão de construir folga orçamentária pode estar relacionada a uma expectativa de retornos futuros, como viabilizar que a empresa absorva os impactos decorrentes de mudanças no ambiente externo, propor uma postura inovadora da organização diante das intempéries do mercado, entre outras estratégias que podem ser viabilizadas com a folga (DAVILA; WOUTERS, 2005).

Para Simons (1995), essas reservas orçamentárias, em termos de planejamento financeiro, podem representar uma verba discricionária para os gestores de departamentos, uma forma de flexibilização do cumprimento das metas organizacionais e de suporte em situações de emergência. A folga pode constituir um instrumento de ajuste, que adeque a entidade às exigências ou limitações do ambiente externo, por vezes incertos (NAZAROVA,

2014), além de direcionar o foco aos objetivos de longo prazo da empresa (DAVILA; WOUTERS, 2005).

Para Geus (1997), as empresas familiares são geralmente referidas como *living companies*, visto o objetivo de perpetuar por gerações os negócios da família. Nesse sentido, Gómez-Mejía *et al.* (2007) argumentam que as organizações familiares estão mais dispostas a manter o controle da empresa sob o grupo familiar, mesmo que a atitude propicie a perda do seu referencial de desempenho na organização. As empresas familiares têm preferência por uma gestão orientada para o longo prazo, o que permite uma gestão preocupada com inovação e investimentos com potenciais benefícios futuros (TAN, 2003).

Em relação à hipótese H₂ – a assimetria da informação tem relação positiva com a folga orçamentária –, essa não pode ser aceita, pois os resultados evidenciados na Regressão Múltipla não foram significativos, visto que foi obtido um *p-value* de 0,574, valor acima do aceitável para este estudo, que é de 5%. Esse resultado converge com o estudo de Young (1985), que também não encontrou evidência relevante ao analisar a relação entre a assimetria da informação e a folga orçamentária. Buzzi *et al.* (2014), ao analisarem a variável assimetria da informação e folga orçamentária, também não encontraram significância estatística nessa relação; quando os autores analisaram a relação da assimetria em conjunto com outras variáveis e a folga orçamentária, a significância estatística foi reduzida.

No entanto, os achados divergem de Dunk e Nouri (1998), os quais evidenciaram relação significativa entre participação no orçamento, assimetria da informação e folga orçamentária. Lavarda e Almeida (2013) apontam que, devido ao fato de gestores possuírem mais informações sobre as atividades da sua área de responsabilidade e do alcance dos objetivos empresariais depender dos seus esforços, presume-se que a variável assimetria da informação pode estar presente nessas relações organizacionais.

Christensen (1982), Dunk (1993), Merchant (1985), Chow, Cooper e Waller (1988) reiteram que a assimetria da informação oportuniza a geração de informações manipuladas, além da possibilidade de criar folga orçamentária pelos gestores. Havia a expectativa de encontrar, conforme preconizado na Teoria *Stewardship* e na literatura sobre organizações familiares, um nível reduzido de assimetria da informação devido à relação positiva e pró-organizacional existente nas organizações familiares. Isso significa que as informações seriam bem claras para ambos, no entanto, se faz necessário que participação orçamentária e assimetria da informação sejam mais desenvolvidas na entidade.

Nesse sentido, o gestor é motivado a ter uma conduta alinhada à da organização, por meio de uma atuação pró-organizacional, altruísta e movida pelo desejo racional de obter benefícios não pecuniários (DAVIS; SCHORMAN; DONALDSON, 1997). No entanto, os resultados obtidos na presente pesquisa não apresentaram a significância estatística esperada na amostra pesquisada para a confirmação da relação entre assimetria da informação e folga orçamentária.

A terceira hipótese deste estudo H₃ – as compensações têm relação negativa com a folga orçamentária –, apresentou resultados estatísticos significativos na amostra analisada (*p-value* de 0,001), no entanto não foi confirmada, já que se esperava uma relação negativa e o que foi encontrado foi uma relação positiva, isto é, quanto maior for o valor das compensações, maior também será o nível de folga criada no orçamento. Esse resultado é convergente com resultados de outros estudos.

De acordo com Merchant (1985), dependendo do nível de ênfase dada ao cumprimento das metas orçamentárias, há a probabilidade de se constituir folga orçamentária. Nesse sentido, os resultados permitem inferir que, quando os gestores analisam que receberão melhores compensações ao cumprirem as metas orçamentárias, esses tentarão criar folga orçamentária ao participarem da elaboração do orçamento. As compensações são instrumentos poderosos de motivação, a literatura trata como uma ferramenta relevante para a comunicação, constituindo uma moderadora de valores e comportamentos dos indivíduos, atribuindo recompensa pelo alcance dos objetivos organizacionais (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997).

Por se tratar de um estudo sobre uma empresa familiar, esperava-se encontrar indícios de que os interesses entre gestores e proprietários seriam alinhados ao se atrelar o pagamento de compensações financeiras e não financeiras ao cumprimento de metas orçamentárias. Isso reduziria a folga orçamentária, considerando-se a Teoria *Stewardship*, que preconiza que os gestores possuem comportamentos altruístas e que suas ações são voltadas para o ganho coletivo. O resultado pode ter sofrido influência da estrutura de pagamentos de compensações e da elaboração de orçamento utilizada pelo grupo, visto que a ênfase atribuída ao cumprimento do orçamento está atrelada ao recebimento de melhores compensações, e isso pode contribuir para a criação de folga pelos gestores. Dani, Zonatto e Diehl (2017) ressaltam que, quando as informações orçamentárias são utilizadas para a avaliação do desempenho

organizacional, os efeitos dessa utilização determinarão como o agente responderá às informações contábeis.

Outro ponto relevante e que pode justificar o resultado positivo da hipótese H₃ recai sobre a reestruturação organizacional que o grupo passou nos últimos anos. Apesar de possuir características de uma empresa familiar, a organização tornou-se uma *holding* de capital fechado, como evidenciado na entrevista realizada. Essa característica é bastante importante para analisar os resultados encontrados neste estudo, pois um dos propósitos dessa forma jurídica de empresa é o de resguardar os bens adquiridos pelos proprietários, além de permitir a participação em outras sociedades. A Lei nº 6.404/1976, artigo 2º, parágrafo 3, prevê a existência das sociedades *holding*, estabelecendo que a companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades, beneficiando a organização com incentivos fiscais.

A participação societária é uma característica forte de empresas corporativas de capital aberto, que possibilita a participação por meio da compra de ações. As decisões em uma empresa familiar, ao se aproximar das características das empresas de grande porte, acabam ficando mais descentralizadas e a essência familiar acaba sendo pouco disseminada. Logo, os valores e objetivos empresariais são outros, e são incorporados à forma de gerir e tomar decisões empresariais pelos gestores de departamento. Há também reflexo na relação entre principal e agente, que buscam novas formas de alinhamento de interesses organizacionais, como é o caso do pagamento de remuneração variável.

As políticas de remuneração e de incentivos praticadas pela organização pesquisada representam um fator importante a ser considerado no processo orçamentário, pois refletem no nível de criação de folga orçamentária (CHURCH; HANNAN; KUANG, 2012). Nesse ambiente de demanda por informações, a relação entre proprietários e membros não familiares baseia-se no compromisso de valor com a organização e na identificação com objetivos e metas. De acordo com Soares (2006), ao compensar um colaborador, espera-se que ele se comprometa com a geração de valor na organização, desde que parte do valor produzido seja compartilhado com ele.

Diante das evidências encontradas neste estudo, rejeita-se a hipótese H₂ e H₃, por outro lado, aceita-se a hipótese H₁. De modo geral, os resultados deste estudo revelaram que existe influência da participação orçamentária e das compensações com a folga orçamentária, e que esta relação se intensifica quando analisada em conjunto com outras variáveis. O

mesmo não pode ser afirmado quanto à influência da assimetria da informação sobre a folga orçamentária, visto que não há evidências de que os dados sejam significativos.

Dunk (1993) adverte que a relação entre a criação da folga orçamentária e a participação no orçamento é complexa, sendo necessário analisá-la em conjunto com outras variáveis. O autor ressalta, ainda, que a participação orçamentária pode influenciar na constituição da folga orçamentária, mas condiciona a ênfase atribuída às metas orçamentárias. Nesse sentido, a ênfase orçamentária corresponde aos recebimentos de compensações condicionada ao cumprimento do orçamento e, na visão do autor, essa estrutura contribui para a criação de folga orçamentária pelos gestores. Desse modo, quando as compensações e a participação forem altas, há alta probabilidade de os gestores constituírem folga no processo do orçamento.

Desse modo, torna-se interessante investigar como a perspectiva de gestão da folga orçamentária pode estar sendo utilizada no sentido de viabilizar o alcance dos objetivos da família – por exemplo, a gestão está voltada a um crescimento orgânico da empresa em que, em função do risco, a família aceita um retorno menor no curto prazo com vistas a manter o negócio para as próximas gerações? (GOMEZ-MEJIA *et al.*, 2007). A folga pode proteger as organizações em momentos de incertezas econômicas, sendo que a empresa pode usar da disponibilidade de recursos extras, podendo explorar novos mercados, tecnologias e inovações. Além disso, a folga também permite que a entidade consiga se organizar e tomar decisões a longo prazo, permitindo, por exemplo, a introdução de novos produtos ou serviços (MERCHANT, 1985).

Embora a compensação seja uma variável bastante influente para a criação da folga orçamentária, a sua constituição dependerá do nível de participação orçamentária. Pelos resultados apresentados, apenas a assimetria da informação não apresentou significância estatística para explicar a existência da folga orçamentária. Com isso, pode-se concluir que os gestores que recebem maiores compensações e participam do processo orçamentário não necessariamente constituem folga. Para entender como ocorrem os problemas de contratualização entre o principal e o agente, faz-se necessário verificar a estrutura de governança da organização, bem como os fatores que podem influenciar o processo decisório (RODRIGUES, 2013). Nesse sentido, é necessário avaliar a forma como ocorre a avaliação de desempenho dos mesmos e a pressão exercida pelo grupo no cumprimento das metas orçamentárias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo verificou a relação da participação orçamentária, assimetria da informação e das compensações com a folga orçamentária em uma empresa familiar. Para tanto, realizou um *survey single entity* em um grupo de empresas familiares do segmento automobilístico. A empresa analisada utiliza o orçamento participativo com os gestores departamentais, bem como remunera os mesmos por meio de compensações financeiras e não financeiras quando esses atingem as metas orçamentárias.

Foi verificado que, no grupo estudado, a família está presente na tomada de decisões estratégicas por intermédio da ocupação de cargos de diretoria e pelo conselho da família. Mediante este conselho, as decisões orçamentárias, financeiras e de investimentos são deliberadas na organização. Nesse sentido, foram identificadas características do grupo pesquisado, como a participação da segunda geração em cargos diretivos e a influência da família nas decisões da organização por meio do conselho da família. Destaca-se que o grupo possui uma equipe técnica para elaboração do orçamento empresarial e, a partir disso, são realizadas reuniões com os gestores de departamentos e diretores para decisão dos valores finais. O grupo estipula um pacote de gastos, sendo que, quando esses gastos não acontecem, os gestores são remunerados e avaliados com base nessa economia.

Os achados do estudo evidenciaram que a estrutura de elaboração do orçamento implica na constituição de folga orçamentária, a qual é socialmente construída nas organizações familiares (BECK, 2016). Identificou-se por meio do levantamento que a constituição da folga ocorre de forma moderada nas organizações pesquisadas, assim como no estudo de Buzzi *et al.* (2014), que evidenciaram um nível intermediário de folga orçamentária nas empresas pesquisadas. Destaca-se que a folga pode ser utilizada como uma verba discricionária, em termos financeiros, para flexibilizar o cumprimento das metas orçamentárias e atender situações emergentes da organização (SIMONS, 1995).

Os resultados revelam, ainda, que a participação dos gestores na elaboração do orçamento ocorre de forma moderada no grupo pesquisado. Quanto à assimetria da informação, identificou-se que os gestores estão mais familiarizados com as atividades dos seus departamentos e julgam conhecerem mais o potencial desempenho das suas áreas de responsabilidades em relação aos seus superiores.

Verificou-se que a organização realiza o pagamento de compensações financeiras e não financeiras aos gestores condicionados ao cumprimento das metas orçamentárias. Havia a expectativa de que, ao compensar o gestor com remuneração financeira e não financeira, a folga orçamentária seria reduzida; no entanto, os achados revelaram o contrário. Isso significa que a compensação está diretamente relacionada a uma maior constituição de folga no orçamento. Apesar de apresentar resultados significativos entre as compensações e a folga orçamentária, a hipótese H_3 – as compensações têm relação negativa com a folga orçamentária – foi rejeitada, pois havia a expectativa de que a relação fosse negativa e não positiva, conforme encontrado nesta pesquisa.

Na análise obtida na Regressão Múltipla do modelo, identificou-se que existe influência da participação orçamentária e das compensações sobre a folga orçamentária. Verificou-se também que esta influência é positiva e significativa, ou seja, a folga é maximizada quando o nível de participação e das compensações é alto, sendo que a compensação tem uma influência em maior grau, aceitando-se, assim, a hipótese H_1 , de que quanto maior for a participação no orçamento, maior também será a folga orçamentária, o que corrobora os resultados de Young (1985), Lukka (1988) e Dunk (1993). No entanto, para a assimetria informacional, não foi encontrado resultado significativo na amostra do estudo, portanto a hipótese H_2 foi rejeitada, conforme o estudo de Young (1985) e Buzzi *et al.*, (2014).

Assim, constatou-se que, mesmo em empresas familiares, em que se espera um comportamento mais altruísta dos gestores e uma preferência por recompensas não financeiras, pode-se encontrar preferências diferentes dessas, o que pode ser explicado pela estrutura da empresa, que é uma *holding*, possuindo algumas características de empresas não familiares. A implicação disso é que há a necessidade de mais pesquisas empíricas em empresas familiares de grande porte para se entender melhor como ocorre a constituição de folga orçamentária nessas empresas e sua relação com as variáveis estudadas nesta pesquisa. Conclui-se, portanto, que os achados são, em parte, contrários ao preconizado na literatura das organizações familiares e da Teoria Stewardship, que indica que os interesses seriam alinhados entre a organização e os gestores por meio de pagamento de compensações financeiras e não financeiras.

Com relação às implicações de ordem prática, quando os gestores, mesmo em empresas familiares, percebem que seus desempenhos estão condicionados a maiores recebimentos de compensações, há maior probabilidade de incluírem folga no orçamento,

flexibilizando o alcance de resultados gerenciais. Com isso, é importante que as empresas estejam atentas ao condicionar metas orçamentárias ao desempenho, pois os gestores poderão direcionar seus esforços na busca pelos interesses próprios (por exemplo, as compensações), que não necessariamente estarão alinhados aos interesses da empresa, exigindo, assim, a implementação de outros mecanismos de controle para que o alcance dos objetivos organizacionais não seja prejudicado. Isso quer dizer que nem sempre, em empresas familiares, os valores culturais e da família e o sentimento de pertencimento à família são suficientes para que os gestores tenham comportamentos altruístas. A conclusão, portanto, é que parte da literatura não está alinhada com a realidade do grupo de empresas pesquisado.

Em relação às contribuições teóricas, esta pesquisa pode ampliar os estudos nas áreas da Contabilidade Gerencial e da Controladoria ao analisar variáveis participação orçamentária, assimetria da informação e compensações com a folga orçamentária sob a ótica da Teoria *Stewardship* em uma organização familiar. O estudo demonstra, ainda, resultados contrários aos encontrados na literatura sobre organizações familiares e sobre Teoria *Stewardship*, evidenciando a necessidade de pesquisas futuras sobre o assunto e a oportunidade de ampliação do conhecimento na área.

Quanto às contribuições práticas, os resultados deste estudo podem colaborar com as organizações familiares ao apresentar os resultados do nível de folga orçamentária nos moldes adotados de elaboração do orçamento e de pagamento de compensações pelo grupo estudado, indicando alguns aspectos a serem observados nesse contexto. Ressalta-se que os resultados encontrados por meio da *survey single entity* aplica-se especificamente o grupo estudado, dadas as particularidades de valores e de cultura familiar desenvolvidos na organização.

Algumas limitações foram encontradas na realização deste estudo. A primeira constitui a dificuldade de adesão dos respondentes para responder o questionário, o que foi contornado com o *enforcemet* por parte da diretoria e da gestora de Recursos Humanos. Outra limitação se refere à pandemia da Covid-19, que provocou o distanciamento social entre as pessoas, o que levou à utilização de recursos tecnológicos para realização de entrevistas e envio de questionário.

Como recomendações para estudos futuros, sugere-se a pesquisa dos mesmos aspectos aqui estudados, porém em um número maior de empresas familiares. Sugere-se, também, uma pesquisa com a inclusão de outras variáveis como altruísmo, justiça organizacional e/ou compartilhamento de interesses que possam ter relação com a folga orçamentária.

REFERÊNCIAS

ALLOUCHE, J; AMANN, B. L'entreprise Familiale : Un état de l'art. **Finance**, v. 3, n.1, p. 33–79, 2000.

ALVES, C. A; GAMA, A. P. M. A Performance das Empresas Familiares: Uma Perspectiva da Influência da Família. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 1, p. 163-182, jan-mar, 2020. DOI:10.7819/rbgn.v22i1.4040 Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/rbgn/v22n1/pt_1983-0807-rbgn-22-01-163.pdf. Acessado em: 28 set. 2020.

ANTHONY, R. N; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANTLE, R.; EPPEN, G. D.. Capital rationing and organizational slack in capital budgeting. **Management Science**, v. 31, p. 163–174, 1985.

ANTLE, R; FELLINGHAM, J. (1990). Resource Rationing and Organizational Slack in a Two-Period Model. **Journal of Accounting Research**, v. 28, n. 1, p. 1–24, Spring. 1990. <https://doi.org/10.1287/mnsc.31.2.163>.

ARGYRIS, C. **The impact of budgets on people**. New York: Controllership Foundation, 1952.

ASRI, D. P. I. G. A. M; AGUNG, U. G. K. The Influence of Participative Budgeting on Budgetary Slack with Local Culture and Corporate Governance as the Moderators: An Empirical Study on Rural Banks (Bprs) in Bali. **RJOAS: Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences**, v. 6, n. 78, p. 119-128, Junho, 2018. DOI: <https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-06.13>.

ASTRACHAN, J. H.; KLEIN, S. B.; SMYRNIOS, K. X. The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. **Family Business Review**, v. 15, n. 1, p. 45-58, 2002.

ASTRACHAN, J; KLEIN, S; SMYRNIOS, K. The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. **Family Business Review**, v. 15, n. 1, p. 45–58, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>.

AUGUSTINI, N. M. W; TRISNADEWI, A.A. A. E; SAPUTRA, K. A. K. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Budgetary Slack Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bangli. **Journal of Economic, Management and Accounting Adpertisi**, v. 1, n. 1, Dezembro, 2019. Disponível em: <http://journal.adpertisi.or.id/index.php/jr/article/view/7>.

BAERDEMAEKER, J; BRUGGEMAN, W. The Impact of Participation in Strategic Planning on Managers' Creation Of Budgetary Slack: The Mediating Role of Autonomous Motivation and Affective Organisational Commitment. **Management Accounting Research**, v. 29, p. 1–

12, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>.

BAIMAN, S. Agency Research in Managerial Accounting: A Second Look. **Accounting, Organizations and Society**, v. 15, p. 341–371, 1990. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90023-N](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90023-N).

BARACH, J. A.; GANITSKY, J. B. Successful succession in family business. **Family Business Review**, v. 8, n. 2, p. 131-155, 1995.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo, 2011.

BECK, F. **Utilização da Folga Organizacional para o alcance dos objetivos Financeiros e não Financeiros de uma Empresa Familiar**. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2016.

BETAVIA A. E; HELMAYUNITA, N; SETIAWAN, M. A. The Effect of Compensation Schemes, and Self-Efficacy on Slack Budgeting. **Advances in Economics, Business and Management Research**, v. 124, 2019. DOI: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200305.046>.

BEUREN, I. M; BECK, F; POPIK, F. Interesses Compartilhados afetam a Veracidade dos Orçamentos? **Revista de Contabilidade e Finanças**, v. 26, n. 67, p. 11-26, jan/fev/mar/abr. 2015. DOI: 10.1590/1808-057x201512090. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/98095>. Acessado em: 04 nov. 2019.

BEUREN, I. M; VERHAGEM, J. A. Remuneração variável incentiva a criação de folga orçamentária? **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 4, p. 128-143, out-dez, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v9i4.580>. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11240/pdf>. Acessado em: 28 set. 2020.

BUZZI, D. M; SANTOS, V; BEUREN, I. M; FAVERI, D. B. 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. DOI:10.4270/RUC.2014101. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/3506>. Acessado em: 03 nov. 2019.

CÂMARA, PEDRO B. **Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos**. Porto: Dom Quixote, 2011.

CAMILO, S. P. O; MARCON, R; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Da harmonização do conflito de interesses ao papel externo do conselho de administração: uma conotação contributiva ao desempenho. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 83-98, jul-dez, 2011. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.2011.v1n1.p111-117.15>. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/15>. Acessado em: 28 set. 2020.

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

Acessado em: 22 nov. 2019.

CARNEY, M. Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, p. 249–265, 2005

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo, 2002.

CHEN, C. C; JONES, K. T. Budgetary Slack and Performance in Group Participative Budgeting: The Effects of Individual and Group Performance Feedback and Task Interdependence. **Advances in Management Accounting**, Março, 2015, p. 183-221. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S1474-7871\(04\)13008-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1474-7871(04)13008-6).

CHEN, *et al.*, The Relationships Among Budgetary Slack, Customers' Relationship Quality and Organizational Performance. **IIAI International Congress on Advanced Applied Informatics**, 2016. DOI: 10.1109/IIAI-AAI.2016.24.

CHONG, V. K; SUDARSO, D. The Effect of Organizational Ethical Climate and Peer Monitoring Control Systems on Budgetary Slack: An Experimental Study. **Asia-Pacific Management Accounting Journal**, v. 11, n. 2, p. 41-64, Dezembro, 2017. Disponível em: <<http://arionline.uitm.edu.my/ojs/index.php/APMAJ/article/view/465>>. Acessado em: 15 jul. 2020.

CHOW, C. W; COOPER, J. C; WALLER, W. Participative Budgeting: Effects of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance. **The Accounting Review**, v. 63, n. 1, p. 111-122, 1988. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/247682>.

CHRISMAN, J. J; CHUA, J. H; PEARSON, A. W; BARNETT, T. Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 36, n. 2, p. 267–293, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>.

CHRISTENSEN, J. The Determination of Performance Standards and Participation. **Journal of Accounting Research**, v. 20, n. 2, p. 589-603, 1982. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2490887>.

CHRISTOPHER, J. Corporate governance: a multi-theoretical approach to recognizing the wider influencing forces impacting on organizations. **Critical Perspectives on Accounting**, Florida, v. 21, n. 8, p. 683-695, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.05.002>.

CHUA, J. H; CHRISMAN, J. J; Y SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.23, n. 4, p. 19-39, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>.

CHURCH, B. K; HANNAN, R. L; KUANG, X. Shared Interest and Honesty in Budget Reporting. **Accounting Organizations and Society**, v. 37, p. 155-167, 2012. DOI:10.1016/j.aos.2012.01.002.

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

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DAILY, C. M.; THOMPSON, S. S. Ownership structure, strategic posture, and firm growth: An empirical examination. **Family Business Review**, v. 7, n. 3, p. 237-250, 1994. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00237.x>.

DANI, A. C; ZONATTO, V. C. S; DIEHL, C. A. Participação Orçamentária e Desempenho Gerencial: Uma Meta-Análise das Relações Encontradas em Pesquisas Desenvolvidas na Área Comportamental da Contabilidade. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 10, n. 1, p. 54-72, 2017. Disponível em: <http://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/307>. Acessado em: 15 jul. 2020.

DANIEL, F.; LOHRKE, F. T.; FORNACIARI, C. J.; TURNER, R. A. Slack resources and firm performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, v. 57, n. 6, p. 565-574, 2004.

DAVILA, T; WOUTERS, M. Managing Budget Emphasis Through the Explicit Design of Conditional Budgetary Slack. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, n.7/8, p. 587-608, out-nov. 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.002>.

DAVIS, J.; SCHOORMAN, F. D.; DONALDSON L. Toward a Stewardship Theory of Management. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 22, n. 1, p. 20-47, 1997. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>.

DAWSON, A. MUSSOLINO, D. Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature? *Journal of Family Business Strategy* (2014), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.11.004>.

DEGENHART, L; LUNARDI, M. A; ZONATTO, V. C. S. Antecedentes que Determinam os Níveis de Participação Orçamentária e seus Efeitos na Assimetria de Informação e Desempenho Gerencial. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 30, n. 2, p. 22-51, 2019. DOI:10.22561/cvr.v30i2.4742. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/4742>. Acessado em: 15 jul. 2020.

DENISON, D; LIEF, C; WARD, J. Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. **Family Business Review**, 17(1), 61–70, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00004.x>.

DONALDSON, L. The ethereal hand: Organizational economics and management theory. **Academy of management review**, v. 15, n. 3, p. 369-381, 1990.

DONALDSON, L.; DAVIS, J. H. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. **Australian Journal of Management**, v. 16, n. 1, p. 49-64, 1991. DOI: 10.1177/031289629101600103.

DOUTHIT, J; MAJERCZYK, M. Subordinate Perceptions of the Superior and Agency Costs: Theory and Evidence. **Accounting, Organizations and Society**, v. 78, v.1, p. 1-13, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.07.003>.

DUNK, A. S. Budgetary Participation, Agreement on Evaluation Criteria and Managerial Performance: A Research Note. **Accounting Organizations and Society**, v. 15, n. 3, p. 171-178, 1990. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90002-C](http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(90)90002-C). Acessado em: 22 nov. 2019.

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

DUNK, A. S; NOURI, H. Antecedents of Budgetary Slack: A Literature Review and Synthesis. **Journal of Accounting Literature**, v. 17, n. 1, p. 72-96, 1998.

Dutra, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DWIANDRIANI, N. K; ARSANA, I. M. M; SUARTA, I. M. The Effect of Budgetary Participation, Budget Emphasis, and Compensation on Budgetary Slack at Ayodya Resort Bali. **Journal of Applied Sciences in Accounting, Finance, and Tax**, v.2, n. 2, p. 124-131, Outubro, 2019. Disponível em: <http://ojs.pnb.ac.id/index.php/JASAFINT>.

EVANS, J. H, III; HANNAN, R. L; KRISHNAN, R; MOSER, D. V. Honesty in Managerial Reporting. **The Accounting Review**, v. 76, n. 4, p. 537-559, 2001. DOI: <https://doi.org/10.2308/accr.2001.76.4.537>. Acessado em: 22 nov. 2019.

FAMA, E. AND JENSEN, M. "Separation of ownership and control". **Journal of Law and Economics**, v. 26 n. 2, p. 301, 1983.

FARIA, J. A. *et al.*, 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, p. 43-65, 2011. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/936>. Acessado em: 15 jul. 2020.

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

FISCHER, J. G; FREDERICKSON, J. R; PEFER, S. A. The Effect of Information Asymmetry on Negotiated Budgets: An Empirical Investigation. **Accounting Organizations and Society**, v. 27, p. 27-43, 2002. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00046-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00046-0).

FREZATTI, F.; BECK, F.; SILVA, J. O. DA. Percepções sobre a Criação de Reservas Orçamentárias em Processo Orçamentário Participativo. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 7, n. 4, p. 335-354, out-dez, 2013. DOI: <https://doi.org/10.17524/repec.v7i4.972>. Disponível em: <http://repec.org.br/repec/article/view/972>. Acessado em: 21 set. 2013.

FREZATTI, F.; BRAGA DE AGUIAR, A.; JOSÉ REZENDE, A. Strategic responses to institutional pressures, and success in achieving budget targets. **International Journal of Accounting & Information Management**, v. 15, n. 2, p. 50-66, 2007.

FREZATTI, F.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E.; RELVAS, T. R. S. Processo Orçamentário: Uma Aplicação da Análise Substantiva com utilização da *Grounded Theory*. **Organizações e Sociedade**, v. 18, n. 58, p. 445-466, jul-set. 2011. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11162>. Acessado em: 15 nov. 2019.

GEUS, A. **The Living Company**. Harvard business review, mar-abril, 1997.

GJESDAL, F. Accounting for Stewardship. **Journal of Accounting Research**. v.19, n.1, p. 203-208, 1981. DOI: [doi:10.2307/2490970](https://doi.org/10.2307/2490970).

GLINKOWSKA, B; KACZMAREK, B. Classical and modern concepts of corporate governance (Stewardship Theory and Agency Theory). **Management**, v. 19, n. 2, p. 84-92, 2015. DOI: [10.1515/manment-2015-0015](https://doi.org/10.1515/manment-2015-0015).

GÓMEZ-MEJÍA, L. R. *et al.*, Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. **Admin. Sci. Quart.** v. 52, n. 1, p. 106–137, 2007. DOI: <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>.

GUO, L; LIBBY, T; LIU, X; TIAN, Y. Vertical Pay Dispersion, Peer Observability, and Misreporting in a Participative Budgeting Setting. **Contemporary Accounting Research**, v. 37, n. 1, p. 575-602, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12513>.

HAIR, J. F; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

HANDLER, W. C. Methodological issues and considerations in studying family businesses. **Family Business Review**, v. 2, n. 3, p. 257-276, 1989. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x>.

HANSON, E. I. The Budgetary Control Function. **The Accounting Review**. v. 41, n. 2, p. 239-243, 1966. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/243271>.

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

HERCULANO, H. A; CHIARELLO, T. C. Assimetria de Informação na Relação entre Participação e Folga Orçamentária. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e**

Sustentabilidade, v. 6, n. 3, set-dez, 2016. DOI: <https://doi.org/10.18696/reunir.v6i3.415>. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/415>. Acessado em: 28 set. 2020.

HIPÓLITO, J. A. **Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor: Análise a partir de seus pressupostos orientadores**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, 2004.

HOFSTEDÉ, G. H. **The game of budget control**. Assen, Netherlands: Van Gorcum, 1967.

HÖLMSTROM, B. Moral hazard and observability. **The Bell Journal of Economics**, v.10, n.1, p. 74-91, 1979.

HOLT, D; PEARSON, A; CARR, J; BARNETT, T. Family firm(s) outcomes model: Structuring financial and nonfinancial outcomes across the family and firm. *Family Business Review*, 30(2), 182–202, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/0894486516680930>.

HOPWOOD, A. G. An Empirical Study of the Role of Accounting data in Performance Evaluation. **Journal of accounting Research**, v. 10, p. 56-182, 1972. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2489870>.

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, 1976. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X). Acessado em: 22 nov. 2019.

JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 404-437, abril, 1995. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312924>.

JUNQUEIRA, E; OYADOMARI, J. C. T; MORAES, R. O. Reservas Orçamentárias: Um Ensaio sobre os Fatores que levam à sua Constituição. **Contexto**, v. 10, n. 17, p. 31-42, 2010. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/viewFile/14715/8613>. Acessado em: 28 set. 2020.

KEAY, A. Stewardship Theory: Is board Accountability necessary? **Internacional Journal of law and management**, v. 59, n. 6, p. 1292-1314, 2017. DOI: doi.org/10.1108/IJLMA-11-2016-0118.

KREUZBERG, F.; VICENTE, E. F. R. Para onde estamos caminhando? Uma análise das pesquisas em governança corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**. v.3, n. 1, p.43-66, jan/fev 2019.

KUSUMA, B. H. Factors Minimizing Propensity to Create Budgetary Slack: Empirical Evidence in Indonesia. **International Conference on Accounting Studies**. Langkawi, Kedah, Malaysia, 2016. Disponível em: <http://repo.uum.edu.my/20809/>.

KYJ, L; PARKER, R. J. Antecedents of Budget Participation: Leadership Style, Information Asymmetry, and Evaluative Use of Budget. *A Journal of Accounting Finance and Business Studies*, v. 44, n. 4, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2008.00270.x>.

LAVARDA, C. E. F; ALMEIDA, D. M. Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. *Brazilian Business Review*, v. 10, n. 2, p. 72-94, abr-jun. 2013. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2013.10.2.4>. Disponível em: <http://www.bbronline.com.br/index.php/bbr/article/view/211>. Acessado em: 04 nov. 2019.

LAVARDA, C. E. F; BECK, O. L. Relação da Assimetria da Informação, da Participação Orçamentária e do Risco na Criação da Folga Orçamentária. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 12, n. 1, jan-jun. 2014. DOI: <https://doi.org/10.19094/contextus.v12i1.32172>. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/32172>. Acessado em: 22 nov. 2019.

LAVARDA, C. E. F; FANK, O. L. Relação da Assimetria da Informação, da Participação Orçamentária e do Risco na Criação da Folga Orçamentária. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão, Fortaleza*, v. 12, n. 1, p. 81-110, jan./abr. 2014. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/8467>. Acessado em: 20 jn. 2020.

LE BRETON-MILLER, I; MILLER, D; H. LESTER, R. H. Stewardship or Agency? A Social Embeddedness Reconciliation of Conduct and Performance in Public Family Businesses. *Organization Science* v. 22, n. 3, p. 704-721, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0541>.

LEACH-LÓPEZ, M. A; STAMMERJOHAN, W. W; MCNAIR, F. M. Differences in the Role of Job-Relevant Information in the Budget Participation-Performance Relationship among U.S. and Mexican Managers: A Question of Culture or Communication. *Journal of Management Accounting Research*, v. 19, n. 1, p. 105–136. 2007. DOI: <https://doi.org/10.2308/jmar.2007.19.1.105>.

LIESSEM, T; SCHEDLINSKY, I; SCHWERING, A. SOMMER, F. Budgetary Slack Under Budget-Based Incentive Schemes—The Behavioral Impact of Social Preferences, Organizational Justice, and Moral Disengagement. *J Manag Control* v. 26, p. 81–94, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-015-0206-1>.

LIMA, R. N. FILHO; BRUNO, A. L; SAMPAIO, M. S. A Influência do Gênero, Idade e Formação na Presença de Heurísticas em Decisões de Orçamento: Um Estudo Quase-Experimental. *Revista Universo Contábil*, v. 8, n. 2, p. 103-117, abr-jun. 2012. DOI:10.4270/ruc.2012215. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/2369>. Acessado em: 19 nov. 2019.

LODI, J. B. *A empresa familiar*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, J. G; MOORE, C. W; PETTY, J. W.. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Pearson Education, 1998.

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

MAGGE, R. P. Equilibria in Budget Participation. **Journal of Accounting Research**, v. 18, p. 551-573, 1980.

MAIA, T. S. T. Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 2, n. 6, 2009.

MARCELINO, C. V. Sistema de Controle Gerencial: o papel das alavancas de controle no Capital Psicológico e seus impactos na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional. Tese de (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

MERCHANT, K. A. Budgeting and the Propensity to Create Budgetary Slack. **Accounting, Organizations and Society**, v. 10, n. 2, p. 201-210, 1985. [http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90016-9](http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(85)90016-9). Acessado em: 22 nov. 2019.

MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. England: Financial Times/Prentice Hall, 2007.

MILANI, K. The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. **The Accounting Review**, v. 5, n. 2, p. 274-284, 1975. DOI: <https://www.jstor.org/stable/244709>.

MILLER, D., I. LE BRETON-MILLER. **Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses**. Harvard Business School Press, Boston, 2005.

MOUTINHO, A. L; PENHA, R. S; MARQUES, M. A. N. C. Teoria *Stewardship* na Contabilidade: Desafios, Tendências e Influência. **RMGC – Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 4, n. 2, p. 69-86. jul-dez, 2019. Disponível em: <http://www.revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1919>. Acessado em: 28 set. 2020.

MUCCI, D. M. **Influência do estilo de uso do orçamento empresarial sobre as percepções de seus usuários**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, 2014.

MÜLER, E. T. C; BEUREN, I. M. Estrutura Formal e Práticas da Controladoria em Empresas Familiares Brasileiras. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, p.105-120, 2010. DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol26n76.177>. Disponível em:

https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/177. Acessado em: 20 jun. 2020.

NAZAROVA, N. Culture as a recoupling mechanism: Rationales for construction of budgetary slack in logistics. v.28, n. 1, p. 105-126. In: Epstein, M., Farrell, A. *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 2014.

ONSI, M. Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack. *The Accounting Review*, v. 48, n. 3, p. 535-548, 1973.

PAULO, W.L.; ESCRIVÃO FILHO, E. Análise da avaliação da produção na pequena empresa têxtil. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 1999.

PEYERL, D. A; BECK, F; MUCCI, D. M. Participação e Constituição de Reservas Orçamentárias: O papel moderador da incerteza no ambiente externo. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, v.13, n.1 p. 23-43, jan-abr, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2020130102>. Disponível em: <http://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/632/pdf>. Acesso em: 20 out. 2020.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2011.

RODRIGUES, A. A. D. O. N. Uma análise comparativa entre a Teoria da Agência e a *Stewardship*. *Revista Fafibe On-Line*, n.6, p. 67-77, novembro, 2013. Disponível em: <http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/28/11122013190214.pdf>. Acessado em: 28 set. 2020.

SALGE, T. O.; VERA, A. Small steps that matter: incremental learning, slack resources and organizational performance. *British Journal of Management*, v. 24, n. 2, p. 156-173, 2013.

SANTOS, V; BEUREN, I. M; NARDI, L. V; VICENTE, T. Folga Orçamentária: Características das Publicações em Periódicos Internacionais. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 27, n. 1, p. 88-100, jan-abr. 2016. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/2356>. Acessado em: 16 nov. 2019.

SARI, R. P; MULIYA, L. I. B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Slack Anggaran (Studi Pada Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, v. 10, n. 1, p. 1-10, junho, 2019. Disponível em: <http://www.e-journal.janabadra.ac.id/index.php/jurnalefektif/article/view/884/600>.

SCHIFF, M; LEWIN, A. Y. The Impact of Budgets on People. *The Accounting Review*, v. 45, n. 2, p. 259-268, 1970. DOI: <https://www.jstor.org/stable/244377>.

SHIELDS, J. F; & SHIELDS, M. D. Antecedents of Participatory Budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, v. 23, n. 1, p. 49-76, janeiro. 1998. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00014-7). Acessado em: 22 nov. 2019.

SILVA, J. O. **Remuneração Variável de Executivos em Empresas Familiares**. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2015.

SIMONS, R. **Levers of Control: How Managers use innovative systems to drive strategic renewal**. Harvard Business School Press, 1995.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A. Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 27, n. 4, p. 339-358, 2003.

SOARES, J. P. R. F. **A influência da orientação à geração de valor ao acionista nas práticas de gestão de pessoas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2006.

SOLA, G. L.; BONACIM, C. A. G. O Processo Orçamentário e a Tomada de Decisão de Gestores em um Hospital Público. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 9, n. 25, p. 31-42, set-dez. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/rco.v9i25.86853>. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/86853/107580>. Acessado em: 19 nov. 2019.

SOUZA, M. J. C.; JACQUES, K. A. S.; FEHR, C. F. A.; SIVA, V. F. Artefatos de controladoria e contabilidade gerencial: análise dos artigos publicados em periódicos brasileiros de contabilidade entre os anos 2009-2018. **Revista Conhecimento Contábil**, novembro, 2020.

STEWART, A.; HITT, M. A. Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. **Family Business Review**, v. 25, n. 1, p. 58-86, 2012.

STEWART, A.; HITT, M. A. Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. **Family Business Review**, v. 25, n. 1, p. 58-86, 2012.

TAN, J. Curvilinear relationship between organizational slack and firm performance: Evidence from Chinese state enterprises. **European Management Journal**, v. 21, n. 6, p. 740-749, 2003.

THOMPSON, J. D. **Organizations in Action**, London, 1967.

TROMPENAARS, F. **Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business**. London, 1993.

VAN DER STEDE, W. A. The Relationship Between Two Consequences of Budgetary Controls: Budgetary Slack Creation and Managerial Short-Term Orientation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 25, n. 6, p. 609-622, 2000. DOI: [http://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00058-6](http://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00058-6).

VAN DER STEDE, W.A. Measuring Tight Budgetary Control. **Management Accounting Research**, v. 12, n. 1, p.119-137, março. 2001. DOI: <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0149>. Acessado em: 22 nov. 2019.

WALLER, W. S. (1988). Slack In Participative Budgeting: The Joint Effect of a Truth-Inducing pay Scheme and Risk Preference. **Accounting Organizations and Society**, v. 13, n. 1, p. 87-98, 1988. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90027-X](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90027-X). Acessado em: 22 nov. 2019.

WATTS, R. L. Corporate financial statements a product of the market and political processes. **Australian Journal of Management**, v. 2, n.1, p.53-75, 1977. DOI:doi.org/10.1177/031289627700200104.

YOUNG, M. S. Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack. **Journal of Accounting Research**, v. 23, n. 2, 1985. DOI: 10.2307/2490840. Acessado em: 22 nov. 2019.

YUEN, D. Goal Characteristics Communication and Reward Systems, and Managerial Propensity to Create Budgetary Slack. **Managerial Auditing Journal**, v. 19, n. 4, p. 517-532, Maio, 2004. DOI: 10.1108/02686900410530529.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação de agribusiness**. São Paulo. 1995. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 1995.

Apêndice I – Roteiro de entrevista

Título da pesquisa: “Relação da participação orçamentária, assimetria da informação e compensações com a folga orçamentária em um grupo de empresas familiares”.

IDENTIFICAÇÃO

Obs.: As informações sobre o nome do entrevistado e o nome da empresa não serão divulgadas no estudo. Esses dados serão utilizados apenas para controle do pesquisador.

Empresa: _____
 Respondente: _____
 Cargo ocupado: _____
 Departamento/Setor: _____
 Tempo na empresa: _____
 Tempo no cargo: _____
 Tempo no setor: _____
 Data: ___/___/____. Início: _____ Término: _____

BLOCO A – Caracterização da empresa
--

Objetivo: Identificar as características gerais da empresa

- 1) Em que ano o grupo foi fundado?
- 2) Sob qual forma jurídica o grupo está constituído?
- 3) O grupo atua em outro segmento econômico, além do setor automotivo? Se sim, qual a expressividade de participação do grupo nesse outro segmento?
- 4) Com quais marcas de montadoras automotivas o grupo trabalha?
- 5) Quantas concessionárias o grupo possui e em quais estados elas estão presentes?
- 6) Qual o número total de colaboradores que atuam no grupo?
- 7) O grupo é de propriedade da família? Se sim, qual a porcentagem de participação da família no capital?
- 8) Quais gerações fazem parte da gestão (gerência, diretoria, supervisão etc.) do grupo?
- 9) Quantos membros da família fazem parte da gestão (gerência, diretoria, supervisão etc.) do grupo?
- 10) Quantos membros da família não participam da gestão do grupo e não mostram nenhum interesse em participar?
- 11) Existe conselho de gestão, administrativo e da família? Se sim, quais gerações estão presentes nele?

BLOCO B – Caracterização do orçamento e das compensações

Objetivo: Identificar as características gerais do processo orçamentário e das compensações.

- 1) Os membros familiares entendem e apoiam as decisões sobre o futuro da empresa, com a finalidade de perpetuação da dinastia familiar?
- 2) Há participação de membros familiares na elaboração do orçamento empresarial? Se sim, quais gerações estão envolvidas?
- 3) O orçamento é elaborado a partir da perspectiva de obter retornos de curto ou de longo prazo? Se sim, quais retornos são esperados?
- 4) Na elaboração do orçamento e estratégias da empresa, as decisões são tomadas de modo a preservar as preferências socioemocionais da família?
- 5) O grupo acompanha o cumprimento do orçamento? Se sim, de qual forma é realizado esse acompanhamento? Existe alguma ferramenta gerencial para divulgação?
- 6) O orçamento sofre ajustes durante o seu período de validade?
- 7) O cumprimento das metas orçamentárias é vinculado a maiores recebimentos de compensações financeiras e não financeiras pelos gestores? Se sim, fale sobre essas compensações.
- 8) As montadoras exigem algum cumprimento de metas por parte das concessionárias? Se sim, quais são as metas e como elas são comunicadas ao grupo?
- 9) Caso a questão 8 seja afirmativa, as montadoras de veículos pagam alguma bonificação para as concessionárias em casos de cumprimento de metas? Comente sobre isso.

Apêndice II – Questionário

As declarações a seguir estão relacionadas ao ambiente orçamentário em que você trabalha. Indique a extensão da sua concordância com cada declaração, circulando um número de zero a dez, o qual zero significa pouca concordância e dez concordo plenamente, com base na seguinte escala:

BLOCO I – Caracterização das compensações (Elaborado pelo autor com base em Onsi, 1975)

Compensações		Nota
1	Recebo algum tipo de compensação ao atingir os objetivos do plano orçamentário da minha área de negócios. (Elaborado com base em Onsi, 1975).	0-10
2	Na avaliação do meu superior hierárquico, as habilidades para obter resultados de seus colaboradores são consideradas para pagamento das compensações. (Elaborado com base em Onsi, 1975).	0-10
3	O resultado do plano orçamentário é utilizado para avaliação da minha área de negócios. (Elaborado com base em Onsi, 1975).	0-10
4	Nas avaliações para as recompensas não-financeiras, são utilizadas métricas avaliativas com base nos resultados da minha área de negócio. (Elaborado pelo autor).	0-10

BLOCO II – Folga orçamentária (Elaborado pelo autor com base em Dunk, 1993)

Folga orçamentária		Nota
1	As metas estabelecidas no orçamento induzem uma alta produtividade na minha área de responsabilidade.	0-10
2	Os orçamentos definidos para a minha área de responsabilidade são seguramente atingíveis.	0-10
3	Acompanho cuidadosamente os custos na minha área de responsabilidade devido a restrições orçamentárias.	0-10
4	Os orçamentos para a minha área de responsabilidade não são particularmente exigentes.	0-10
5	Os objetivos orçamentários não me levam a estar particularmente preocupado com a melhoria da eficiência na minha área de responsabilidade.	0-10
6	As Metas incorporadas no orçamento são de difícil alcance.	0-10

BLOCO III – Assimetria da informação (Elaborado pelo autor com base em Dunk, 1993)

Assimetria da informação		Nota
1	Em comparação com meu superior, eu detenho mais informação sobre as atividades desenvolvidas em minha área de responsabilidade.	0-10
2	Em comparação com o meu superior, eu estou mais familiarizado com as relações operacionais inerente ao funcionamento interno da minha área de responsabilidade.	0-10
3	Em comparação com meu superior, eu tenho maior conhecimento do potencial de desempenho de minha área de responsabilidade	0-10
4	Em comparação com o meu superior, eu estou mais familiarizado com o trabalho técnico de minha área de responsabilidade.	0-10
5	Em comparação com meu superior, eu estou mais capacitado para avaliar o potencial impacto de fatores externos sobre as atividades da minha área de responsabilidade.	0-10
6	Em comparação com o meu superior, eu tenho uma melhor compreensão do que pode ser alcançado em minha área de responsabilidade.	0-10

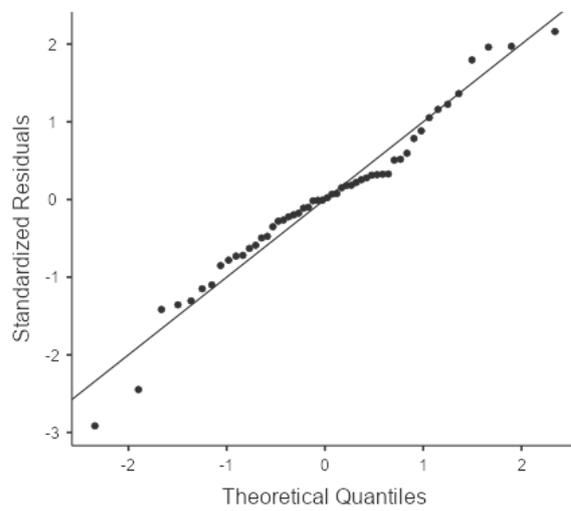
BLOCO IV – Participação no orçamento (Elaborado pelo autor com base em Milani, 1975)

Participação no orçamento		Nota
1	Estou envolvido no processo de elaboração do orçamento da área de sua responsabilidade.	0-10
2	Elaboro o orçamento da minha área de responsabilidade, porém meu superior o revisa.	0-10
3	As discussões sobre o orçamento da sua área de responsabilidade geralmente são iniciadas por mim.	0-10
4	Influencio no montante final do orçamento da minha área de responsabilidade.	0-10
5	As minhas contribuições são importantes para a elaboração do orçamento da minha área de responsabilidade.	0-10
6	Frequentemente as discussões relacionadas ao orçamento são iniciadas pelo meu superior quando o orçamento do meu setor está sendo elaborado.	0-10
7	Declaro frequentemente as minhas necessidades, opiniões e/ou sugestões sobre o orçamento da minha área para meu superior sem que ele solicite.	0-10

BLOCO V – PERFIL DOS RESPONDENTES		
1. Idade do respondente _____ anos.	3. Nível de escolaridade <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Graduação <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado <input type="checkbox"/> Pós-doutorado	4. Cargo/ Função desempenhado atualmente <input type="checkbox"/> Proprietário/acionista <input type="checkbox"/> Diretor <input type="checkbox"/> Supervisor <input type="checkbox"/> Gerente Administrativo <input type="checkbox"/> Gerente Financeiro <input type="checkbox"/> Gerente Operacional <input type="checkbox"/> Gerente Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Gerente de Oficina/Peças <input type="checkbox"/> Outro _____
2. Gênero do respondente <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino		
5. Tempo de atuação na empresa <input type="checkbox"/> Menos de um ano <input type="checkbox"/> Entre um e dois anos <input type="checkbox"/> Entre três e cinco anos <input type="checkbox"/> Entre cinco e dez anos <input type="checkbox"/> Entre dez e vinte anos <input type="checkbox"/> Mais de vinte anos		7. Quantidade de colaboradores que coordena na sua área de responsabilidade <input type="checkbox"/> Entre um e dez funcionários <input type="checkbox"/> Entre onze e vinte funcionários <input type="checkbox"/> Entre vinte e um e cinquenta funcionários <input type="checkbox"/> Entre cinquenta e um e cem funcionários <input type="checkbox"/> Entre cento e um e duzentos funcionários <input type="checkbox"/> Mais de duzentos funcionários
6. Tempo de atuação na função atual <input type="checkbox"/> Menos de um ano <input type="checkbox"/> Entre um e dois anos <input type="checkbox"/> Entre três e cinco anos <input type="checkbox"/> Entre cinco e dez anos <input type="checkbox"/> Entre dez e vinte anos <input type="checkbox"/> Mais de vinte anos		

Apêndice III - Resultados estatísticos do estudo

Figura 4 - Normalidade dos resíduos.



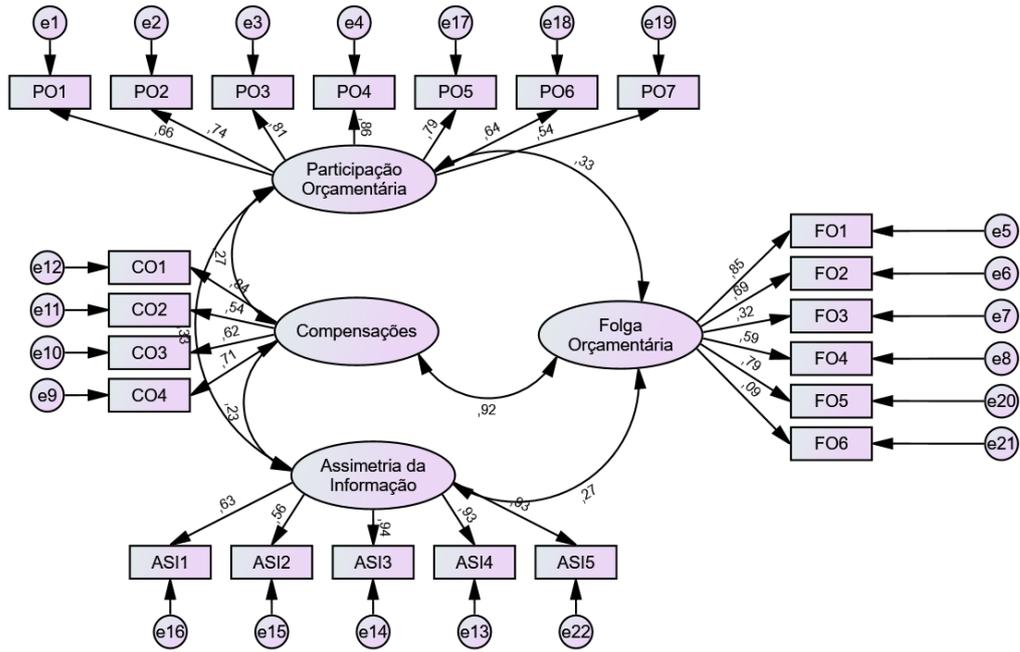
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Tabela 8 - Teste de homocedasticidade

	VIF	Tolerance
Participação orçamentária	1.21	0.826
Assimetria da informação	1.17	0.855
Compensações	1.12	0.890

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Figura 5 - Diagrama de caminho preliminar



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.