



EXPLORANDO A RELAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO, ÊNFASE ORÇAMENTÁRIA E ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO EM EMPRESAS DE CAPITAL FAMILIAR BRASILEIRAS

EXPLORING THE RELATIONSHIP BETWEEN BUDGET PARTICIPATION, BUDGET EMPHASIS AND INFORMATION ASYMMETRY IN BRAZILIAN FAMILY-OWNED COMPANIES

EXPLORANDO LA RELACIÓN ENTRE PARTICIPACIÓN PRESUPUESTARIA, ÉNFASIS PRESUPUESTARIA Y ASIMETRÍA DE INFORMACIÓN EN LAS EMPRESAS DE CAPITAL FAMILIAR BRASILEÑAS

Recebido em: 23-06-2023
Avaliado em: 27-08-2024
Reformulado em: 22-10-2024
Aceito para publicação em: 19-11-2024
Publicado em: 18-03-2025
Editor Responsável: Micheli Aparecida Lunardi

Antonio Rogério Rodrigues Germano¹
Sylvania Neris Nossa²
Marcia Juliana D'Angelo³

RESUMO

O orçamento é uma ferramenta de grande relevância estratégica para as organizações. Desse modo, o objetivo deste estudo é investigar como a folga orçamentária se relaciona com a participação no processo de elaboração do orçamento, a ênfase dada ao orçamento e a assimetria da informação, a depender se a empresa é de capital familiar. A pesquisa adotou uma abordagem descritiva e quantitativa. A amostra foi composta por 106 gestores de empresas nacionais e multinacionais que operam no Brasil, com a coleta de dados realizada por meio de um levantamento (*survey online*). A análise dos dados e a validação do modelo foram conduzidas utilizando a técnica de Modelagem de Equações Estruturais estimados por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). Os resultados sugerem que quanto maior a participação no orçamento, maior a propensão de criação de folga orçamentária. No entanto, as relações entre os demais constructos não demonstraram significância estatística. Além disso, a natureza de ser uma empresa familiar não modera essas relações. Essas descobertas destacam a importância crítica de um cuidadoso gerenciamento da participação no processo de elaboração do orçamento como um fator estratégico nas organizações.

¹Mestre em Ciências Contábeis pela Fucape Business School; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1285-6685>; E-mail: profrogeriogermano@hotmail.com

²Doutora em Ciências Contábeis pela Fucape Business School; Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8087-109X>; E-mail: silvanianossa@fucape.br

³Doutor em Contabilidade pela Universidade Presbiteriana Mackenzie; Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1436-5812>; E-mail: marciadangelo@fucape.br

EXPLORANDO A RELAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO, ÊNFASE
ORÇAMENTÁRIA E ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO EM EMPRESAS DE CAPITAL FAMILIAR
BRASILEIRAS

Palavras-chave: Folga Orçamentária; Participação no Orçamento; Ênfase no Orçamento; Assimetria da Informação; Empresa Familiar.

ABSTRACT

Budgeting is a tool of great strategic relevance for organizations. Thus, the objective of this study is to investigate how budgetary slack relates to participation in the budgeting process, the emphasis given to the budget, and information asymmetry, depending on whether the company is family-owned. The research adopted a descriptive and quantitative approach. The sample consisted of 106 managers of national and multinational companies operating in Brazil, with data collection carried out through an online survey. Data analysis and model validation were conducted using the Partial Least Squares estimated by Structural Equation Modeling (PLS-SEM) technique. The results suggest that the greater the participation in the budget, the greater the propensity to create budgetary slack. However, the relationships between the other constructs did not demonstrate statistical significance. Furthermore, the nature of being a family business does not moderate these relationships. These findings highlight the critical importance of carefully managing participation in the budgeting process as a strategic factor in organizations.

Keywords: Budget Slack; Participation in the Budget; Emphasis on the Budget; Information Asymmetry; Family business.

RESUMEN

El presupuesto es una herramienta de gran relevancia estratégica para las organizaciones. Por tanto, el objetivo de este estudio es investigar cómo la holgura presupuestaria se relaciona con la participación en el proceso de elaboración del presupuesto, el énfasis dado al presupuesto y la asimetría de información, dependiendo de si la empresa es familiar. La investigación adoptó un enfoque descriptivo y cuantitativo. La muestra estuvo compuesta por 106 directivos de empresas nacionales y multinacionales que operan en Brasil, siendo la recolección de datos realizada a través de una encuesta online. El análisis de datos y la validación del modelo se realizaron mediante la técnica de Modelado de Ecuaciones Estructurales estimada por Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM). Los resultados sugieren que cuanto mayor es la participación en el presupuesto, mayor es la propensión para crear holgura presupuestaria. Sin embargo, las relaciones entre los otros constructos no demostraron significación estadística. Además, el carácter de empresa familiar no modera estas relaciones. Estos hallazgos resaltan la importancia crítica de gestionar cuidadosamente la participación en el proceso presupuestario como un factor estratégico en las organizaciones.

Palabras-clave: Holgura presupuestaria; Participación en el Presupuesto; Énfasis en el Presupuesto; Asimetría de la información; Empresa familiar.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são de grande importância para a economia e chegam a representar mais da metade de todos os produtos e serviços produzidos no Brasil (Revista Exame, 2019) e no mundo (Prencipe, Bar-Yossef, & Dekker, 2014). Neste artigo, a empresa familiar é entendida como aquela que teve sua origem e história vinculadas a uma família (Rosa et al., 2017) e que detém o controle econômico e o comando da organização (Gonçalves, 2000).

Com o intuito de perpetuar sua existência às futuras gerações (PWC, 2019), essas empresas têm a manutenção da saúde financeira como um de seus desafios e para isso, devem lançar mão de uma das principais ferramentas da contabilidade, o orçamento, que é utilizado na

função de planejamento, coordenação e controle dos recursos disponíveis nas organizações (Silva, Cruz, Barbosa, & Machado, 2017).

Sabe-se que o processo orçamentário requer precisão em suas informações (Lavarda & Almeida, 2013). Portanto, este estudo se concentra em um aspecto específico do orçamento: a folga orçamentária (do inglês, *budget slack*). A folga orçamentária, em termos conceituais, corresponde ao ato de subestimar receitas e superestimar despesas e custos na elaboração do orçamento, a saber, quando há acréscimos ou decréscimos nos itens do orçamento, com o objetivo de torná-lo mais alcançável (Dunk, 1993; Frezatti, Bido, Mucci, & Beck, 2017; Beuren & Verhagem, 2015; Peyerl, Beck, & Mucci, 2020).

A discussão sobre folga orçamentária é justificada devido às empresas buscarem, cada vez mais, resultados condizentes com o que foi previsto no orçamento (Hopwood, 1972; Dunk, 1993; Fisher, Maines, Peffer, & Sprinkle, 2002; Buzzi, Santos, Beuren & Faveri, 2014; Lavarda & Fank, 2014; Beuren & Verhagem, 2015). Para tanto, é necessário compreender a folga orçamentária e os fatores que a constituem, além de verificar a sua existência em empresas de capital familiar, para assim, poderem evoluir no processo de melhoria da gestão (Rosa, Cardoso, & Mazon, 2017). Nesse estudo serão considerados como fatores (preditores): (i) participação no orçamento, (ii) ênfase no orçamento e (iii) assimetria da informação. A participação no orçamento ocorre quando o agente pode sugerir alterações no orçamento até determinado limite (Milani, 1975). Já a ênfase no orçamento está relacionada com a cobertura de metas orçamentárias por parte do agente (Dunk, 1993; Buzzi et al., 2014). E a assimetria da informação é percebida quando, em uma relação de agência, o agente detém mais informação que o principal (Jensen & Meckling, 1976).

Alguns estudos já exploraram o tema orçamento em diferentes contextos e obtiveram diferentes resultados (Milani, 1975; Dunk, 1993; Lavarda & Almeida, 2013; Buzzi et al., 2014; Lavarda & Fank, 2014; Peyerl, Beck, & Mucci, 2020), o que deixou inconclusivo o consenso para este grupo específico de empresas (Junqueira, Oyadomari, & Moraes, 2010; Baerdemaeker & Bruggeman, 2015; Pamplona, Silva, Nakamura, & Rodrigues Junior, 2019). Ademais, faltam evidências sobre o comportamento da folga orçamentária em empresas de capital familiar (Weber, Alves, Marquezan, & Zonatto, 2020). Portanto, existe uma lacuna de pesquisa significativa para as empresas familiares, as quais poderão ser beneficiar a partir dos resultados deste estudo.

Diante do exposto, apresenta-se a questão de pesquisa: o tipo da empresa ser ou não familiar afeta a relação da participação no orçamento, ênfase no orçamento e assimetria da informação com a folga orçamentária em empresas? E para responder a essa pergunta de pesquisa este estudo se propõe a verificar se o fato de a empresa ser de capital familiar influencia a folga orçamentária e a relação com seus preditores (participação no orçamento, ênfase no orçamento e assimetria da informação).

São encontrados na literatura estudos sobre a participação no orçamento, ênfase no orçamento e assimetria da informação e até a sua relação com a folga orçamentária em empresas, não foi encontrada literatura que faça essa análise considerando a relação estudada e considerando o fato de a empresa ser familiar ou não. E essa pesquisa se justifica ainda ao trazer para a discussão aspectos relativos à importância do orçamento para a perpetuidade e sobrevivência do negócio; a necessidade de estabelecimento de metas de longo prazo; bem como tomada de decisões estratégicas; e ainda sobre os benefícios para a governança corporativa dessas organizações.

Este estudo contribui de forma teórica e prática para a evolução do controle orçamentário nas empresas. Sob a perspectiva teórica, amplia os estudos de Dunk (1993) e Buzzi, Santos, Beuren e Faveri, (2014), mantém todas as variáveis e acrescenta a análise em empresas de capital familiar. A falta de manutenção das variáveis foi um aspecto observado e

criticado por Junqueira, Oyadomari e Moraes (2010), aponta que a manutenção das mesmas variáveis gera maior aprofundamento e amadurecimento do tema pesquisado. Do ponto de vista prático, a pesquisa contribui para o aperfeiçoamento do orçamento ao evidenciar o impacto das variáveis sobre a folga orçamentária e, se há influência nas relações a depender de a empresa ser familiar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As empresas familiares

Quanto à definição, são consideradas empresas familiares aquelas que: (i) têm sua origem e sua história vinculada a uma família (Silva et al., 2017); (ii) administram com visão de longo prazo e desejam manter o legado do fundador, buscam mais pela sobrevivência (perpetuidade) do que pelo desempenho (Pamplona et al., 2019); (iii) possui um ponto de vista patrimonialista, onde possibilita os membros da família a controlarem os recursos pessoais e também os da organização de uma forma singular e particular (Gonçalves, 2000); e (iv) a reputação é um grande valor, há o desejo de repassar o negócio às gerações futuras (Prencipe, Bar-Yossef, & Dekker, 2014).

Quanto à gestão, Rosa, Cardoso e Mazon (2017), em seu estudo bibliográfico, identificaram o conflito de interesses, o paternalismo e a má gestão de processos como as principais causas dos problemas enfrentados nas empresas familiares. Silva Cruz, Barbosa, e Machado (2017) verificaram por meio de estudo de caso, como o uso do sistema de controle gerencial colabora com a implementação da estratégia em uma empresa familiar, desse modo, os resultados indicaram que: (1) falta um sistema de crenças forte devido a não efetiva divulgação da ideologia; (2) o sistema de verificação é frágil; (3) ainda é embrionário o uso do sistema de controle diagnóstico (fluxo de caixa, estoques, etc.); e (4) é necessário o estímulo das relações entre funcionários para o fortalecimento do sistema interativo e promoção da renovação na gestão.

Em relação ao orçamento, Pamplona, Silva, Nakamura e Rodrigues Junior (2019) verificaram a influência da folga financeira (recursos não utilizados) no desempenho econômico de empresas brasileiras familiares e não familiares, o estudo considerou para a amostra, empresas familiares de capital aberto listadas na B3 e excluiu as do segmento financeiro. Os resultados mostraram que a folga financeira maximiza o desempenho das empresas familiares e não familiares, em que as empresas familiares têm melhor desempenho, pois empresas não familiares buscam reduzir os níveis de folga no intuito de otimizar recursos.

Frezatti, Bido, Mucci e Beck (2017) perceberam que as empresas familiares em estágios distintos do seu ciclo de vida (nascimento, crescimento, maturidade, declínio e rejuvenescimento) tendem a ter diferentes influências de elementos, como o poder (propriedade, governança e participação na gestão), a experiência (gerações na ativa) e a cultura (valores e premissas da família). Portanto, empresas familiares podem ter um nível de gestão mais ou menos profissionalizado, a depender de quão maior ou menor for a participação de executivos externos.

2.2 Uso do orçamento e a folga orçamentária

O uso do orçamento traz diversos benefícios para a organização, tais como a definição de metas, referência para avaliação de desempenho, a promoção de sinergia entre as áreas em prol do mesmo objetivo e o estímulo para que os gestores desenvolvam planos para o futuro, o que evita o desperdício (Beuren & Verhagem, 2015). O orçamento é como um artefato de um sistema gerencial e é amplamente reconhecido como uma importante ferramenta na gestão dos recursos das organizações (Frezatti et al., 2012).

A partir do uso do orçamento, as organizações também se depararam com uma característica comumente percebida: a folga orçamentária (Pamplona, Silva, Nakamura e

Rodrigues Junior, 2019; Hillen & Lavarda, 2020). Também conhecida como reserva orçamentária, a folga orçamentária ocorre quando há acréscimos ou decréscimos nos itens do orçamento, o que facilita o cumprimento das metas propostas (Dunk, 1993; Buzzi et al., 2014; Beuren & Verhagem, 2015; Peyerl, Beck, & Mucci, 2020).

A criação de folga orçamentária pode ocorrer como forma da organização se proteger (*hedge*) contra imprevistos do mercado (Frezatti, Beck, & Silva, 2013; Peyerl, Beck, & Mucci, 2020), bem como por atitude do gestor no intuito de se resguardar de oscilações que possam prejudicar seu desempenho (Lavarda & Fank, 2014). Organizações que permitem um nível aceitável de folga orçamentária podem se beneficiar, tanto por evitar uma competição interna por recursos (quando escassos), quanto para promover uma percepção de justiça na distribuição desses recursos (Santos et al., 2022).

A folga orçamentária se tornou objeto de estudo juntamente com as variáveis que a influenciam, as quais abordam aspectos comportamentais (habilidades da liderança em detectar a folga, comprometimento organizacional, reputação e ética, cultura e justiça organizacional) (Milani, 1975; Kyj & Parker, 2008) e processuais (controle orçamentário, participação no orçamento, ênfase orçamentária, assimetria da informação, avaliação de desempenho) (Hopwood, 1972; Dunk, 1993; Fisher, Maines, Peffer, & Sprinkle, 2002; Buzzi et al., 2014; Lavarda & Fank, 2014; Beuren & Verhagem, 2015; Peyerl, Beck, & Mucci, 2020).

A literatura sugere que a participação no orçamento, a ênfase no orçamento e a assimetria da informação são as variáveis que mais contribuem para a constituição de folga orçamentária (Hopwood, 1972; Milani, 1975; Dunk, 1993; Fisher et al., 2002; Kyj & Parker, 2008; Buzzi et al., 2014; Lavarda & Fank, 2014; Beuren & Verhagem, 2015; Santos et al., 2016; Peyerl, Beck, & Mucci, 2020). Essas variáveis constituem os objetivos deste estudo.

2.2.1 Participação no orçamento

A participação no orçamento ocorre quando o agente pode sugerir alterações no orçamento até determinado limite (Milani, 1975). O comportamento do superior em relação aos subordinados, em sua área de responsabilidade, também é considerado fator de estímulo (ou não) à participação no orçamento (Kyj & Parker, 2008). Zonatto, Weber e Nascimento (2019) reforçam essa afirmação ao sugerir uma relação positiva entre a participação no orçamento e o desempenho gerencial; vislumbra-se como oportuno o estudo da abordagem comportamental nas práticas contábeis gerenciais. Nesse sentido, Lavarda e Almeida (2013) e Buzzi et al. (2014) concluem que o orçamento participativo ocorre quando os agentes estão envolvidos com a negociação e definição das metas orçamentárias, em que o orçamento final não é algo estabelecido pela alta gestão (*top-down*).

Kyj e Parker (2008) estudaram as razões pelas quais os superiores incentivam a participação no orçamento; consideraram o estilo de liderança (comportamento orientado às tarefas ou orientado aos relacionamentos), a assimetria de informação, o orçamento como ferramenta de avaliação do subordinado e a justiça organizacional. Os resultados sugeriram que o uso avaliativo do orçamento, o incentivo à participação (fruto do sentimento de equidade) e o estilo de liderança do superior tem relação positiva com a participação no orçamento por parte do subordinado (Kyj & Parker, 2008).

Quanto a criação de folga, Dunk (1993) encontrou relação positiva entre a participação no orçamento e a folga orçamentária, porém não somente com esta variável isolada, mas associada a outras duas variáveis (assimetria da informação e ênfase no orçamento). Buzzi et al. (2014) encontraram relação positiva entre a participação no orçamento e a constituição de folga orçamentária em pesquisa foi realizada com uma amostra (por acessibilidade) de 40 empresas da região Sul do Brasil. Recentemente, Peyerl, Beck e Mucci (2020) identificaram uma relação positiva entre a participação no orçamento e a folga orçamentária, bem como que

esse efeito é mais forte em ambientes externos com níveis mais elevados de incerteza ambiental. Desse modo, é razoável esperar que a participação no orçamento tenha relação direta com a folga orçamentária. À vista disso, formula-se a seguinte hipótese:

H1a: A participação no orçamento impacta positivamente na folga orçamentária.

O comportamento das organizações em incentivar a participação dos gestores na elaboração do orçamento (Frezatti et al., 2013) também é esperado em empresas familiares na busca por profissionalização e melhoria na gestão (Rosa et al., 2017). Desse modo, formula-se a seguinte hipótese:

H1b: A empresa familiar modera positivamente a relação entre a participação no orçamento e a folga orçamentária.

2.2.2 Ênfase no orçamento

A ênfase no orçamento ocorre quando o agente percebe que sua recompensa está diretamente relacionada à cobertura das metas orçamentárias (Dunk, 1993; Buzzi et al., 2014). Hopwood (1972) expressa que a ênfase também é caracterizada pela avaliação de desempenho e não somente pela recompensa monetária no cumprimento do alvo definido pela organização.

A relação recompensa *versus* meta se mostrou como um estímulo para a pesquisa de Hopwood (1972), porém com consequências comportamentais disfuncionais entre agente-principal e agente-agente. A pesquisa demonstrou que a pressão exercida pela organização para o cumprimento das metas de curto prazo (orçamento limitado) pode ocasionar maior tensão no relacionamento vertical e horizontal (Hopwood, 1972). Além disso, evidenciou ainda que há maior propensão em alterar dados para atender a expectativa da organização (Hopwood, 1972).

Na mesma direção, Beuren e Verhagem (2015) analisaram se e em qual medida a remuneração variável é um incentivo para a criação de folga orçamentária. Por intermédio de pesquisa descritiva e quantitativa com uma empresa situada na região Sul do Brasil e com 42 gestores respondentes, identificaram que há uma propensão dos gestores em criar folga orçamentária quando existe recompensa monetária envolvida, especialmente nos gestores com desempenho inferior no alcance das metas orçamentárias (Beuren & Verhagem, 2015).

Em empresas familiares, Weber, Alves, Marquezan e Zonatto (2020) analisaram o maior/menor nível de folga orçamentária e o efeito de incentivos de curto e longo prazo na constituição de folga, quando comparadas a empresas não familiares. Os resultados apontaram que os níveis de folga foram semelhantes e há uma propensão à redução em empresas familiares quando existem incentivos de curto prazo.

Em linhas gerais, embora a ênfase orçamentária promova um maior comprometimento por parte dos gestores (Gusmão & D'Angelo, 2020), observa-se que quando percebem que serão avaliados com base nas metas orçamentárias, estes tendem a produzir folga orçamentária. À vista disso, formula-se a seguinte hipótese:

H2a: A ênfase no orçamento impacta positivamente na folga orçamentária.

Embora a empresa familiar valorize uma relação de lealdade entre principal e agente (Prencipe, Bar-Yossef, & Dekker, 2014), o comportamento do gestor (agente) voltado para proteger seu desempenho (Lavarda & Fank, 2014) e obter ganhos (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976) também é esperado. Desse modo, formula-se a seguinte hipótese:

H2b: A empresa familiar modera positivamente a relação entre a ênfase no orçamento e a folga orçamentária.

2.2.3 Assimetria da informação

Ao considerar que a relação entre duas partes pressupõe o conhecimento e uso da informação, configura-se a assimetria quando uma parte detém mais informação que a outra (Lavarda & Almeida, 2013). Já em uma relação de agência, a assimetria da informação é caracterizada quando o agente detém mais informação que o principal (Dunk, 1993; Lavarda & Fank, 2014). Em empresas familiares, é esperado um maior alinhamento entre a gerência

superior (principal) e a média gerência (agente), visto que a relação família-gestor tem maior ênfase na lealdade do que somente em resultados (Prencipe, Bar-Yossef, & Dekker, 2014).

Para Prencipe, Bar-Yossef e Dekker (2014), a assimetria informacional é o principal efeito dos conflitos de interesses entre principal e agente, reflexo da separação entre propriedade e controle. Nesse conflito, o agente é visto por ter um comportamento oportunista que visa a maximização da sua riqueza em detrimento da organização (Prencipe, Bar-Yossef, & Dekker, 2014). Desse modo, o principal é estimulado a desenvolver controles (custos de agência) para minimizar a divergência de interesses (Prencipe, Bar-Yossef, & Dekker, 2014). Essa relação divergente entre principal e agente também é minimizada quando o agente se torna principal, como no caso de gerentes que se tornam sócios, por exemplo, ainda que esses casos sejam minoritários, pois o sentimento de propriedade alinha os interesses (Prencipe, Bar-Yossef, & Dekker, 2014).

Fisher, Maines, Peffer e Sprinkle (2002) sugerem que a redução na assimetria da informação também reduz a folga orçamentária, ressaltando que a diminuição da folga é oriunda da redução da assimetria vertical (subordinado-superior) e da horizontal (subordinado-subordinado). O estudo envolveu 174 estudantes de graduação em um experimento realizado em laboratório onde havia a definição de papéis (cargos da organização) e informações específicas para cada papel assumido (Fisher et al., 2002).

Desse modo, a próxima hipótese a ser testada é:

H3a: A assimetria da informação impacta positivamente na folga orçamentária.

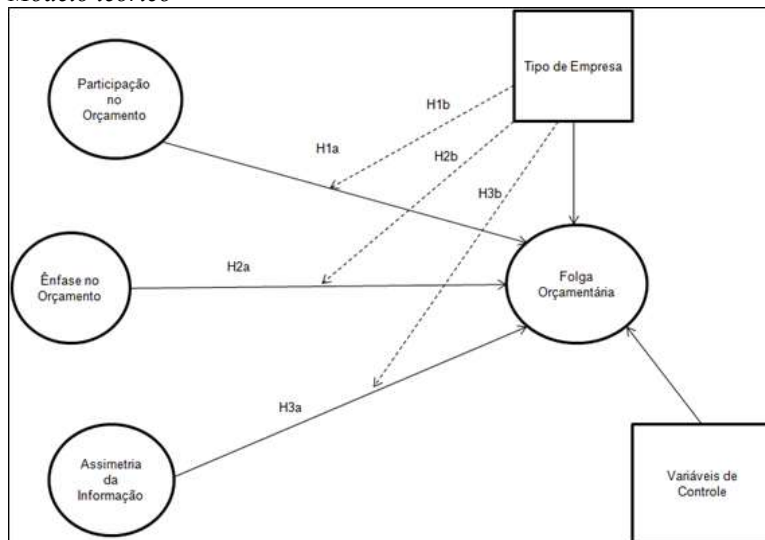
Ao considerar que a empresa familiar promove relações mais próximas entre principal e agente (Prencipe, Bar-Yossef, & Dekker, 2014), é plausível esperar que o nível de assimetria seja menor. Ainda assim, considera-se que o agente detém mais informações da sua área de responsabilidade que o principal (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976), aumentando a possibilidade de criação de folga no orçamento. Portanto, formula-se a hipótese:

H3b: A empresa familiar modera positivamente a relação entre a assimetria da informação e a folga orçamentária.

A figura a seguir mostra o modelo teórico da pesquisa.

Figura 1

Modelo teórico



Fonte: Elaborado pelos autores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é caracterizada como descritiva, de natureza quantitativa, com corte transversal, através de levantamento ou *survey*. A população deste estudo, assim como outros, incluiu gestores que participam do processo orçamentário das mais diversas áreas funcionais das organizações (e.g. Peyerl, Beck, & Mucci, 2020; Baerdemaeker & Bruggeman, 2015). Gestores de empresas privadas foram contatados, sem especificação do setor ou área de atuação da organização em que trabalhavam. No total, 137 pessoas responderam à pesquisa. Foram descartadas 31 respostas devido ao cargo especificado não corresponder a um cargo de gestão ou pelo fato da empresa, declaradamente, não ter a prática do orçamento.

Os cargos de gestão compreendem, exclusivamente, a gerência superior (presidência, diretoria etc.) e a média gerência (gerentes regionais, gerentes de área/setor etc.). Entende-se por gerência superior os cargos com atribuição de análise do ambiente externo no intuito de tornar a empresa mais competitiva e como média gerência, os cargos cujo objetivo específico é a gestão de suas áreas de responsabilidade (Lavarda & Fank, 2014). Todas as áreas da empresa foram objetos da pesquisa. Sendo assim, a amostra final resultou em 106 respondentes válidos.

O tamanho da amostra final foi 1,37 vezes maior que o considerado adequado utilizando o método de análise de poder e tamanho do efeito na sua determinação, por meio do *software* G*Power (v. 3.1.9.7), conforme recomendado por Ringle, Silva e Bido (2014). Os parâmetros recomendados utilizados no *software* foram: poder estatístico = 0,80; tamanho do efeito (f^2) = 0,15; nível de probabilidade = 0,05 e quantidade de preditores = 3 (Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009), produzindo um resultado de 77 para o tamanho mínimo necessário da amostra.

Os participantes foram contatados por telefone, *e-mail*, mídias sociais, instituições de ensino e entidades de classe. A amostra foi caracterizada por acessibilidade e não probabilística, uma vez que o universo populacional é desconhecido.

Na Tabela 1 apresentam-se algumas características da amostra:

Tabela 1
Características da amostra (n = 106)

Características da Amostra	Frequência	Porcentagem
Painel A: Empresas		
Tipo	106	100,0%
Familiar	67	63,2%
Não Familiar	39	36,8%
Origem	106	100,0%
Nacional	31	29,2%
Multinacional	75	70,8%
Segmento	106	100,0%
Comércio/Serviços	61	57,5%
Indústria	45	42,5%
Agronegócio	0	0,0%
Porte	106	100,0%
Microempresa	4	3,8%
Empresa de Pequeno Porte	5	4,7%
Empresa de médio porte	5	4,7%
Grande empresa	92	86,8%
Painel B: Respondentes		
Sexo	106	100,0%
Masculino	82	77,4%
Feminino	24	22,6%
Cargo	106	100,0%
Presidente	3	2,9%
Vice-presidente	0	0,0%
Diretor(a)	12	11,3%

Gerente	70	66,0%
Supervisor(a)	9	8,5%
Coordenador(a)/Encarregado(a)	12	11,3%
Área de Atuação	106	100,0%
Administrativa	22	20,8%
Comercial	70	66,0%
Financeira	7	6,6%
Produção/Logística	4	3,8%
Outros	3	2,8%
Tempo de Empresa	106	100,0%
Até 2 anos	19	17,9%
De 2 a 4 anos	15	14,2%
Acima de 4 anos	72	67,9%
Formação Acadêmica	106	100,0%
Mestrado/Doutorado	18	17,0%
Especialização	62	58,5%
Graduação	26	24,5%
Outros	0	0,0%
Região onde trabalha	106	100,0%
Norte	7	6,6%
Nordeste	78	73,6%
Centro-Oeste	2	1,9%
Sudeste	19	17,9%
Sul	0	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 1 pode-se observar quanto aos respondentes: (i) a região Nordeste concentra o maior número (73,6%); (ii) todos tem nível superior, a maioria com alguma pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu* (75,5%); e (iii) grande parcela tem experiência relevante (67,9% com tempo de empresa acima de quatro anos). A área comercial concentra a maior parte dos respondentes (66,0%). No total, 22,6% são do sexo feminino e 77,4% do sexo masculino. Quanto a caracterização das empresas, 86,8% são de grande porte e a maioria é de origem multinacional (70,8%). As empresas familiares correspondem a 63,2% do total.

O questionário utilizado como instrumento da pesquisa foi adaptado devido à tradução a partir dos estudos realizados para a verificação da relação entre a folga orçamentária, a assimetria da informação, a participação no orçamento e a ênfase no orçamento. Foi utilizada a escala *Likert* de 5 pontos, em que 1 significa Discordo Totalmente e 5, Concordo Totalmente.

O constructo da pesquisa é apresentado na Figura 1.

Tabela 2: Quadro de constructo

Constructo da pesquisa

CONSTRUCTO – FOLGA ORÇAMENTÁRIA		
Sigla	Afirmção em português	Fonte
FO_1	Padrões estabelecidos no orçamento induzem a alta produtividade em minha área de responsabilidade.	Dunk (1993)
FO_2	Orçamentos definidos para minha área de responsabilidade são atingidos com segurança.	
FO_3	Eu tenho que monitorar cuidadosamente os custos na minha área de responsabilidade devido a restrições orçamentárias.	
FO_4	Os orçamentos para minha área de responsabilidade não são particularmente exigentes.	
FO_5	As metas orçamentárias não me preocuparam particularmente em melhorar a eficiência em minha área de responsabilidade.	
FO_6	As metas incorporadas no orçamento são difíceis de alcançar.	

EXPLORANDO A RELAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO, ÊNFASE
ORÇAMENTÁRIA E ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO EM EMPRESAS DE CAPITAL FAMILIAR
BRASILEIRAS

CONSTRUCTO – ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO		
AI_7	Em comparação com meu superior, eu possuo melhores informações.	Dunk (1993)
AI_8	Em comparação com o meu superior, estou mais familiarizado com os relacionamentos de entrada e saída inerentes às operações internas da minha área de responsabilidade.	
AI_9	Em comparação com o meu superior, tenho mais certeza do potencial de desempenho da minha área de responsabilidade.	
AI_10	Em comparação com o meu superior, estou mais familiarizado tecnicamente com o trabalho da minha área de responsabilidade.	
AI_11	Em comparação com o meu superior, sinto-me mais capaz de avaliar o impacto potencial em minhas atividades de fatores externos à minha área de responsabilidade.	
AI_12	Em comparação com meu superior, tenho uma melhor compreensão do que pode ser alcançado em minha área de responsabilidade.	
CONSTRUCTO – PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO		
PO_13	Você está envolvido no processo de elaboração do orçamento da área de sua responsabilidade.	Buzzi et al. (2014)
PO_14	Você elabora o orçamento da sua área de responsabilidade, porém seu superior o revisa.	
PO_15	As discussões sobre o orçamento da sua área de responsabilidade geralmente são iniciadas por você.	
PO_16	Você possui influência no montante final do orçamento da sua área de responsabilidade.	
PO_17	As suas contribuições são importantes para a elaboração do orçamento da sua área de responsabilidade.	
PO_18	As discussões relacionadas ao orçamento geralmente são iniciadas pelo seu superior quando o orçamento da sua área de responsabilidade está sendo definido.	
PO_19	Eu frequentemente declaro minhas necessidades, opiniões e/ou sugestões sobre o orçamento para meu superior sem que ele solicite.	
CONSTRUCTO – ÊNFASE NO ORÇAMENTO		
EO_20	A alta administração julga a sua performance somente com base no alcance do orçamento.	Dunk (1993); Buzzi et al. (2014)
EO_21	A alta administração desaprova o não cumprimento do orçamento de sua área de responsabilidade.	
EO_22	A alta administração acredita que exercer pressão sobre a gerência traz benefícios.	
EO_23	Se um gerente falhar no alcance do seu orçamento, a alta administração propõe que ele seja substituído.	

Fonte: Elaborado pelos autores.

O *link* para responder o questionário foi enviado aos participantes e disponibilizado nas mídias de acesso. O instrumento, em sua primeira parte, obtém informações sobre o respondente e a empresa. Em seguida, tem como objetivo a mensuração dos níveis de folga orçamentária, assimetria da informação, participação no orçamento e ênfase no orçamento. A aplicação do questionário ocorreu nos meses de maio a junho de 2022.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais estimados por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). Essa técnica multivariada (confirmatória) combina aspectos da análise fatorial e da regressão múltipla, permite o exame simultâneo das relações para testar as hipóteses (Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Sendo assim, realizada a coleta e processamento dos dados, efetuou-se a validação do modelo de mensuração e estrutural para a realização do teste das hipóteses.

4.1 Validação do modelo de mensuração

Segundo Ringle et al. (2014), a primeira parte a observar são as validades convergentes, oriundas das observações das Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted – AVE*), em suma, verificar o quanto há de correlação positiva entre as variáveis e seus respectivos constructos. Assim, quando o índice de cada constructo é superior a 0,50, “admitese que o modelo converge a um resultado satisfatório” (Ringle, Silva, & Bido, 2014, p. 64). Esses resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 3

Análise da validade convergente

Variável	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída (AVE)	R ²
Assimetria da Informação	0,8844	0,9051	0,6216	0,2041
Ênfase no Orçamento	0,6672	0,7435	0,4366	
Folga Orçamentária	0,2276	0,5380	0,2474	
Participação no Orçamento	0,8454	0,8875	0,5480	

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar os dados da Tabela 3, identifica-se que a AVE das variáveis ênfase no orçamento e folga orçamentária não atendem ao critério de convergência do modelo. Assim, procedeu-se com a análise das cargas fatoriais dos indicadores e suas cargas fatoriais cruzadas, onde recomenda-se que aqueles com carga fatorial inferior a 0,7 e menor que alguma carga fatorial cruzada, sejam retirados do modelo (Bido & Silva, 2019).

Tabela 4

Matriz de cargas fatoriais (crossloadings)

Indicador	AI	EO	FO	PO
AI_10	0,8079	0,2264	0,0709	0,0741
AI_11	0,9142	0,2452	0,2137	0,1436
AI_12	0,9134	0,2983	0,2645	0,1835
AI_7	0,5545	0,1228	0,0529	0,1606
AI_8	0,6085	0,0863	0,0892	0,2441
AI_9	0,8539	0,2245	0,1312	0,1332
EO_20	0,2809	0,7970	0,1092	0,0429
EO_21	0,0190	0,3900	0,0090	-0,0212
EO_22	0,2002	0,5804	0,0155	-0,0950
EO_23	0,1590	0,7888	0,1073	-0,0452
FO_1	0,0496	0,1046	0,7011	0,2402
FO_2	0,1219	0,0224	0,6263	0,2417
FO_3	0,1480	-0,0288	0,7215	0,3796
FO_4	0,0599	0,0404	-0,1033	0,0397
FO_5	0,1530	0,3524	0,1073	-0,0157
FO_6	0,1738	0,1954	0,2405	0,0207
PO_13	0,1131	-0,1082	0,3364	0,8702
PO_14	0,0927	-0,0913	0,2525	0,7865
PO_15	0,2539	0,0999	0,2939	0,8134
PO_16	0,2201	0,0308	0,3699	0,8453
PO_17	0,1092	-0,0146	0,4330	0,8635
PO_18	-0,0734	0,0232	0,2145	0,3540
PO_19	0,3721	0,0355	0,1309	0,4619

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: AI (Assimetria da Informação), EO (Ênfase no Orçamento), FO (Folga Orçamentária) e PO (Participação no Orçamento).

A Tabela 4 mostra que os indicadores EO_21, EO_22, FO_4, FO_5 e FO_6 têm as

EXPLORANDO A RELAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO, ÊNFASE
ORÇAMENTÁRIA E ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO EM EMPRESAS DE CAPITAL FAMILIAR
BRASILEIRAS

menores cargas fatoriais, dentre os constructos com AVE inferior a 0,5. Desse modo, foram retirados um a um, iniciou-se pelo indicador de menor carga fatorial (FO_4) e a cada retirada, foi feito um reprocessamento estatístico do modelo a fim de verificar se a AVE seria ajustada com a redistribuição das cargas. Ao final, os cinco indicadores foram retirados. A Tabela 4 da análise da validade convergente mostra que a AVE de todas as variáveis atende ao critério mínimo ($AVE > 0,5$) (Bido & Silva, 2019).

Tabela 3A

Análise da validade convergente após os ajustes

Variável	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída (AVE)	R ²
Assimetria da Informação	0,8844	0,8901	0,5876	0,1867
Ênfase no Orçamento	0,4242	0,7580	0,6187	
Folga Orçamentária	0,5484	0,7601	0,5143	
Participação no Orçamento	0,8454	0,8870	0,5490	

Fonte: Dados da pesquisa.

Em seguida, procedeu-se com a análise das questões por meio do Alfa de Cronbach (Kyj & Parker, 2008; Lavarda & Fank, 2014), para avaliar a consistência interna do questionário (Vieira, 2015). Essa técnica indica a manutenção ou retirada de uma ou mais assertivas. Como essa medida de confiabilidade varia de 0 a 1, a pesquisa considera aceitável a questão com um índice mínimo de 0,6 (Hair Jr. et al., 2009). Complementarmente, foi feita a análise da Confiabilidade Composta (CC), pois esta prioriza os constructos conforme suas confiabilidades e tem como índice mínimo aceitável o valor de 0,7 (Ringle et al., 2014).

Os resultados da Tabela 3A mostram que quanto à Confiabilidade Composta (CC), todos os constructos possuem índices superiores a 0,7. Porém, quanto ao Alfa de Cronbach, os constructos ênfase no orçamento e folga orçamentária apresentaram índices de 0,4242 e 0,5484, respectivamente. Para avaliar a manutenção ou retirada de algum indicador, procedeu-se com a análise do p-valor de cada constructo e da análise dos índices nos intervalos de confiança.

Tabela 5

Análise do alfa de Cronbach

Variável	Alfa de Cronbach	Desvio-Padrão	p-valor	Intervalo de Confiança	
				2,5%	97,5%
AI	0,8844	0,0214	0,0000	0,8369	0,9185
EO	0,4242	0,1255	0,0007	0,1421	0,6226
FO	0,5484	0,1318	0,0000	0,2477	0,7449
PO	0,8454	0,0238	0,0000	0,7930	0,8853

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota 1: Todos os constructos têm alfa de Cronbach significativa a 1%.

Nota 2: No intervalo de confiança de 97,5%, todos os índices estão acima de 0,6.

Os resultados apresentados da Tabela 5 mostram que quanto ao Alfa de Cronbach, todos os constructos são significantes a 1% e que no intervalo de confiança de 97,5% todos os índices estão acima de 0,6. Assim, optou-se por não retirar nenhum indicador.

Ao dar seguimento, a próxima etapa de validação do modelo é a avaliação da Validade Discriminante (VD), a qual indica o nível de independência entre os constructos (Ringle et al., 2014) e que, para este estudo, utilizou-se o critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) recomendado por Sarstedt, Hair Jr., Pick, Liengaard, Radomir e Ringle (2022) onde valores abaixo de 0,90 são considerados aceitáveis. Também se utilizou o método estabelecido por Fornell e Larcker (1981) que “compara as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada constructo com as correlações entre os constructos” (Ringle et al., 2014, p.72). Em complemento, Ringle et al. (2014, p.72) afirmam que: “o resultado das raízes quadradas das

AVEs deve ser maior que as correlações entre os constructos”. Esses resultados são apresentados na Tabela 5.

Tabela 6

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Variável	AI	FO	PO	EO
AI				
FO	0,2249			
PO	0,2983	0,5718		
EO	0,4298	0,2195	0,1745	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota 1: AI (Assimetria da Informação), EO (Ênfase no Orçamento), FO (Folga Orçamentária) e PO (Participação no Orçamento).

Na tabela 7 apresenta-se a matriz de correlações para mostrar o grau de correlação entre as variáveis deste estudo de maneira univariada:

Inserir um parágrafo introduzindo a próxima tabela.

Tabela 7

Matriz de correlações

Variável	AI	EO	FO	PO
AI	0,7665			
EO	0,2509	0,7866		
FO	0,1880	0,0443	0,7171	
PO	0,1930	-0,0235	0,4171	0,7409
Alfa de Cronbach	0,9185	0,6226	0,7449	0,8853
Confiabilidade Composta (CC)	0,8901	0,7580	0,7601	0,8870
Variância Média Extraída (AVE)	0,5876	0,6187	0,5143	0,5490

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota 1: AI (Assimetria da Informação), EO (Ênfase no Orçamento), FO (Folga Orçamentária) e PO (Participação no Orçamento).

Nota 2: Alfa de Cronbach com intervalo de confiança a 97,5% (IC 97,5%).

Por fim, após ajustes e nova verificação das validades convergentes e discriminantes, considera-se o modelo final (Tabela 7) adequado para a pesquisa.

4.2 Validação do modelo estrutural

Após a validação do modelo de mensuração, procedeu-se com a análise do modelo estrutural. Aqui foram incluídas as variáveis de controle. A variável de controle porte e área de atuação foram significantes para verificar a influência sobre a folga orçamentária. Apenas as variáveis porte da empresa (microempresa, empresa de pequeno porte, empresa de médio porte ou grande empresa) e área de atuação (do respondente – administrativa, comercial, financeira etc.) tiveram resultado significativo. As variáveis de controle que não tiveram significância estatística (p -valor $< 0,05$) foram retiradas uma a uma em ordem decrescente, com reprocessamento dos dados a fim de verificar o efeito nas demais variáveis.

A variável tipo de empresa (familiar ou não familiar) é a que modera as relações. Desse modo, foi mantida no modelo, tanto na análise sem as demais variáveis de controle, quanto com essas variáveis. Também por ser uma variável de controle, é relacionada diretamente ao constructo folga orçamentária.

O resultado do modelo estrutural para o teste das hipóteses está apresentado nas Tabelas 8 e 9. Os resultados foram analisados com e sem variáveis de controle, a fim de ver o efeito dessas variáveis.

EXPLORANDO A RELAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO, ÊNFASE
ORÇAMENTÁRIA E ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO EM EMPRESAS DE CAPITAL FAMILIAR
BRASILEIRAS

Tabela 8*Resultados do modelo estrutural (sem controles)*

Relações Estruturais	HP	VIF	f ²	Coefficiente Estrutural	Desvio Padrão	p-valor	R ²	R ² ajustado
PO -> FO	H1a	4,0349	0,0900	0,5370	0,1594	0,0008		
TIPO_EMP x PO -> FO	H1b	3,5692	0,0061	-0,1648	0,2076	0,4273		
EO -> FO	H2a	3,3985	0,0060	-0,1277	0,1798	0,4776		
TIPO_EMP x EO -> FO	H2b	3,3983	0,0122	0,2200	0,2536	0,3858	0,2055	0,1488
AI -> FO	H3a	4,7588	0,0000	-0,0072	0,3357	0,9828		
TIPO_EMP x AI -> FO	H3b	4,3304	0,0033	0,1279	0,2982	0,6680		
TIPO_EMP -> FO		1,0309	0,0028	-0,0991	0,1945	0,6104		

Fonte: Dados da pesquisa.**Nota 1:** AI (Assimetria da Informação), EO (Ênfase no Orçamento), FO (Folga Orçamentária), PO (Participação no Orçamento), TIPO_EMP (Tipo de Empresa – familiar/não familiar).**Nota 2:** p-valor estimado por *bootstrapping* com 5000 repetições.**Nota 3:** Q² = - 0,1319.

O resultado com controles é apresentado na Tabela 9.

Tabela 9*Resultados do modelo estrutural (com controles)*

Relações Estruturais	HP	VIF	f ²	Coefficiente Estrutural	Desvio Padrão	p-valor	R ²	R ² ajustado
PO -> FO	H1a	4,1219	0,1694	0,6823	0,1859	0,0002		
TIPO_EMP x PO -> FO	H1b	3,5090	0,0086	-0,1777	0,1977	0,3689		
EO -> FO	H2a	3,3882	0,0040	-0,0953	0,1617	0,5558		
TIPO_EMP x EO -> FO	H2b	3,5265	0,0082	0,1682	0,2231	0,4510		
AI -> FO	H3a	4,6923	0,0017	-0,0733	0,3005	0,8072	0,3331	0,2706
TIPO_EMP x AI -> FO	H3b	4,2129	0,0055	0,1501	0,2777	0,5888		
PORTE -> FO		1,1523	0,0553	0,6091	0,2360	0,0099		
TIPO_EMP -> FO		1,0596	0,0000	-0,0105	0,1889	0,9556		
AREA -> FO		1,3465	0,1328	-0,7292	0,2121	0,0006		

Fonte: Dados da pesquisa.**Nota 1:** AI (Assimetria da Informação), EO (Ênfase no Orçamento), FO (Folga Orçamentária), PO (Participação no Orçamento), TIPO_EMP (Tipo de Empresa – familiar/não familiar), PORTE (Porte da Empresa), AREA (Área de Atuação).**Nota 2:** p-valor estimado por *bootstrapping* com 5000 repetições.**Nota 3:** Q² = - 0,3933.

A análise do modelo estrutural se inicia pela avaliação do coeficiente de determinação de Pearson (R²), que verifica qual a porção da variância da variável endógena é explicada pelo modelo estrutural, que indica a qualidade do ajuste do modelo. O resultado com controles (Tabela 9) mostra que os valores obtidos para R² são satisfatórios (R² e R² ajustado > 26%).

Na sequência, por se tratar de regressões e correlações, avaliou-se a significância (p-valor ≤ 0,05) entre as variáveis explicativas e explicada para verificar se todas as variáveis estão ajustadas ao modelo (Ringle et al., 2014). O resultado tanto sem controles (Tabela 8) como com controles (Tabela 9) mostra que a relação participação no orçamento *versus* folga orçamentária é suportada (p-valor < 0,01). Já na Tabela 9 (resultados com controles), a relação porte da empresa *versus* folga orçamentária (p-valor < 0,01) e área de atuação *versus* folga orçamentária (p-valor < 0,01) se mostraram significantes. Todas as demais relações não mostraram resultados significativos em nenhuma das análises (Tabela 8 e 9).

Ringle et al. (2014) recomendam como próximo passo a avaliação do tamanho do efeito (f²) e da validade preditiva (Q²) do modelo. A validade preditiva (Q²) mede a acurácia do modelo, que quanto mais próximos de 1 (modelo sem erros), maior a qualidade preditiva. Já f² avalia a utilidade de cada constructo para o modelo, onde o valor de 0,02 é considerado

pequeno, 0,15 médio e 0,35, grande.

O resultado sem controles (Tabela 8) mostra que o valor de f^2 para a relação participação no orçamento *versus* folga orçamentária tem efeito pequeno ($f^2 = 0,0900$). Já a Tabela 9 mostra que o valor de f^2 para a relação participação no orçamento *versus* folga orçamentária é de efeito médio ($f^2 = 0,1694$). Quanto à validade preditiva, os dados mostraram que a qualidade da predição do modelo é não significativa, tanto nos resultados sem controle (Tabela 8, $Q^2 = -0,1319$), quanto nos resultados com controles (Tabela 9, $Q^2 = -0,3933$).

Por fim, foi feita a verificação da existência de multicolinearidade por meio da análise do Fator de Inflação da Variância (VIF). De acordo com Bido e Silva (2019), valores acima de 5 indicam presença de multicolinearidade, afetando o entendimento dos efeitos das variáveis. O valor máximo encontrado no presente estudo foi de 4,7588 (sem controles, Tabela 8) e 4,6923 (com controles, Tabela 9).

4.3 Teste de hipóteses e discussão dos resultados

A hipótese H1a propôs que a participação no orçamento impacta positivamente na folga orçamentária. De acordo com os resultados (p -valor $< 0,01$; $r = 0,6823$; $f^2 = 0,1694$) a hipótese não é rejeitada. Esse resultado converge com estudos anteriores (Dunk, 1993; Buzzi et al., 2014; Peyerl, Beck, & Mucci, 2020). Dunk (1993) não encontrou resultado semelhante com a variável exógena isolada, mas de forma combinada com outras duas. Desse modo, o estudo revela que quanto maior a participação no orçamento, maior tende a ser a folga orçamentária.

Em sequência, a hipótese H1b propôs que a empresa familiar modera a relação entre a participação no orçamento e a folga orçamentária. Porém, de acordo com os resultados (p -valor $> 0,05$; $r = -0,1777$; $f^2 = 0,0086$), rejeita-se essa hipótese. Para este estudo, o tipo de empresa não tem relevância estatística na relação entre a participação no orçamento e a folga orçamentária. Embora existam características na gestão que distinguem as empresas familiares (Frezatti et al., 2017), estas parecem não ter influência sobre as variáveis estudadas.

A hipótese H2a propôs que a ênfase no orçamento impacta positivamente na folga orçamentária. Os resultados mostraram que a hipótese não é suportada (p -valor $> 0,05$; $r = -0,0953$; $f^2 = 0,0040$), o que corrobora com o que foi encontrado em outros estudos (Dunk, 1993; Buzzi et al., 2014). Em sentido contrário, Beuren e Verhagem (2015) e Junqueira et al. (2010) encontraram influência positiva dessa variável.

A hipótese H2b propôs que a empresa familiar modera a relação entre a ênfase no orçamento e a folga orçamentária. De forma semelhante à hipótese anterior (H2a), o resultado não se mostrou significativo (p -valor $> 0,05$; $r = -0,1682$; $f^2 = 0,0082$). Assim, a hipótese H2b foi rejeitada. Esse resultado difere do que foi encontrado por Weber et al. (2020), onde há propensão à redução da folga orçamentária em empresas familiares, quando há incentivos de curto prazo. Os resultados do estudo sugerem que o tipo de empresa não exerceu influência sobre a folga orçamentária. Isso é interessante, pois o modelo de gestão das empresas familiares pode permitir uma atuação maior dos gestores, visto que valoriza mais a sobrevivência do que o desempenho (Pamplona et al., 2019). Nesse sentido, era esperado que a maior autonomia dos gestores de empresas familiares tivesse alguma influência sobre as relações estudadas. Registra-se que embora os participantes tenham afirmado trabalhar em empresas familiares, é possível que essas organizações adotem uma gestão mais alinhada às empresas não familiares. Inclusive isso pode ser observado pelo fato de as empresas participantes da pesquisa serem majoritariamente, de grande porte (86,8%) e de origem multinacional (70,8%).

De forma prática, esse fato implica em a empresa familiar buscar atuar nos fatores que constituem folga, como a participação no orçamento. Ter um orçamento do tipo *bottom-up* (Frezatti et al., 2013) pode promover um sentimento de justiça (Kyj & Parker, 2008) mas também contribui para o aumento da folga orçamentária (Buzzi et al., 2014). Assim, a estratégia

da empresa no sentido de ter maior eficiência (Pamplona et al., 2019) ou de se proteger contra possíveis oscilações do mercado (Junqueira et al., 2010) é que determinará até onde o agente poderá sugerir alterações no orçamento.

Ao avançar na discussão, a hipótese H3a propôs que a assimetria da informação impacta positivamente na folga orçamentária. Os resultados não sustentaram a afirmação da hipótese (p -valor $> 0,05$; $r = - 0,0733$; $f^2 = 0,0017$) e esta é rejeitada. Este resultado compartilha dos achados de Dunk (1993) e Buzzi et al. (2014). Em sentido oposto, Fisher et al. (2002) encontraram relação significativa entre assimetria da informação e folga orçamentária em experimento realizado com estudantes em laboratório e com definição de papéis.

Quanto à ênfase no orçamento e a assimetria da informação, embora os resultados não tenham encontrado relação significativa com a folga orçamentária, não se pode desconsiderar esses fatores visto que estudos anteriores obtiveram resultados contrários (Fisher et al., 2002; Junqueira et al., 2010; Beuren & Verhagem, 2015). Desse modo, devem continuar sendo observados para a construção do orçamento

Por fim, a hipótese H3b propôs que a empresa familiar modera a relação entre a assimetria da informação e a folga orçamentária. De acordo com os resultados, não houve significância estatística (p -valor $> 0,05$; $r = 0,1501$; $f^2 = 0,0055$) e a hipótese foi rejeitada.

No que se refere à moderação do tipo de empresa, verificou-se que essa variável não se mostrou estatisticamente relevante para aumentar ou diminuir a folga orçamentária nas relações estruturais. Isso significa que, para este estudo, apenas a participação no orçamento é relevante para produzir folga e sugere que a gestão adequada dessa variável poderá trazer benefícios para a organização – seja ela de capital familiar ou não.

Os resultados do estudo sugerem que o tipo de empresa não exerceu influência sobre a folga orçamentária. Isso é interessante, pois o modelo de gestão das empresas familiares pode permitir uma atuação maior dos gestores, visto que valoriza mais a sobrevivência do que o desempenho (Pamplona et al., 2019).

De forma prática, esse fato implica em a empresa familiar buscar atuar nos fatores que constituem folga, como a participação no orçamento. Ter um orçamento do tipo bottom-up (Frezatti et al., 2013) pode promover um sentimento de justiça (Kyj & Parker, 2008) mas também contribui para o aumento da folga orçamentária (Buzzi et al., 2014). Assim, a estratégia da empresa no sentido de ter maior eficiência (Pamplona et al., 2019) ou de se proteger contra possíveis oscilações do mercado (Junqueira et al., 2010) é que determinará até onde o agente poderá sugerir alterações no orçamento.

Quanto à ênfase no orçamento e a assimetria da informação, embora o estudo não tenha encontrado relação significativa com a folga orçamentária, não se pode desconsiderar esses fatores visto que estudos anteriores obtiveram resultados contrários (Fisher et al., 2002; Junqueira et al., 2010; Beuren & Verhagem, 2015). Desse modo, devem continuar sendo observados para a construção do orçamento.

Em resumo, somente a participação no orçamento se mostrou relevante para a folga orçamentária, apesar de todas as variáveis estudadas serem presentes nas empresas. Quanto a empresa ser familiar, mesmo com suas características peculiares (Prencipe, Bar-Yossef, & Dekker, 2014), este fato não se mostrou estatisticamente significativo para moderar a relação entre as variáveis exógenas e a variável endógena.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa avança de forma teórica nos estudos de Dunk (1993) e Buzzi et al. (2014), trazendo nova perspectiva ao analisar a influência da empresa familiar. Ademais, aprofundamos ao considerar as mesmas variáveis exógenas. De forma prática, o estudo demonstra que o tipo de empresa não é relevante na produção de folga, esta é influenciada, no modelo testado, exclusivamente pelo fato de os gestores participarem da elaboração do orçamento.

Destarte, caberá à empresa a definição da autonomia dada aos gestores na elaboração do orçamento e, ainda, a avaliação do quanto a folga orçamentária é benéfica para empresa, já que existem fatores externos (econômicos, tributários etc.) não controlados que podem causar variações em sua atividade comercial. Se por um lado o aumento da folga orçamentária diminui a eficiência do orçamento, por outro, pode gerar uma proteção contra as oscilações do mercado e incertezas ambientais (Frezatti et al., 2013; Peyerl, Beck, & Mucci, 2020).

Embora esta pesquisa avance em estudos anteriores, há limitações que impedem a generalização dos resultados. Por divergir de alguns estudos anteriores, os resultados não são conclusivos e isso implica na necessidade de novas pesquisas para aprofundamento do tema. Para mais, a maior parte dos respondentes trabalha na região Nordeste (73,6%), está concentrada na área comercial das empresas pesquisadas (66,0%), a maioria é do sexo masculino (77,4%) e nenhuma pertencia ao segmento do agronegócio. Portanto, é recomendada a reprodução desse trabalho em escala geográfica mais abrangente, com maior diversidade de áreas da empresa e maior homogeneidade quanto ao porte, origem e segmento de atuação.

Para pesquisas futuras, recomenda-se replicar o estudo para verificar os efeitos moderadores do porte da empresa e do tipo de área em que os gestores trabalham, dado que essas variáveis de controle se mostraram estatisticamente relevantes na constituição de folga. Além disso, novos estudos podem analisar se há influência moderadora da empresa familiar para outras variáveis comportamentais e processuais não consideradas pela presente pesquisa.

Finalmente, os resultados contribuem para que as empresas possam elaborar um orçamento cada vez mais condizente com as suas expectativas estratégicas. O nível de participação no orçamento se mostrou de grande influência e deve ter atenção especial. Novos estudos podem avançar ao observar a influência das variáveis em novos contextos, trazendo evolução e melhoria prática na gestão das organizações.

REFERÊNCIAS

- Baerdemaeker, J. D., & Bruggeman, W. (2015). 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*, 29, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>
- Beuren, I. M., & Verhagem, J. A. (2015). Remuneração Variável Incentiva a Criação de Folga Orçamentária? *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(4), 128-143. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v9i4.580>
- Bido, D. de S., & Silva, D. D. (2019). SmartPLS 3: Especificação, Estimação, Avaliação e Relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Buzzi, D. M., Santos, V. D., Beuren, I. M., & Faveri, D. B. (2014). Relação da Folga Orçamentária com Participação e Ênfase no Orçamento e Assimetria da Informação. *Revista Universo Contábil*, 10(1), 06-27. <https://doi.org/10.4270/ruc.2014101>
- Dunk, A. S. (1993). The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review*, 68(2), 400-410. Recuperado em 5 abril, 2022, de <https://www.jstor.org/stable/248408>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>

EXPLORANDO A RELAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO, ÊNFASE
ORÇAMENTÁRIA E ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO EM EMPRESAS DE CAPITAL FAMILIAR
BRASILEIRAS

- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41, 1149-1160. [10.3758/BRM.41.4.1149](https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149)
- Fisher, J. G., Maines, L. A., Peffer, S. A., & Sprinkle, G. B. (2002). Using Budgets for Performance Evaluation: Effects of Resource Allocation and Horizontal Information Asymmetry on Budget Proposals, Budget Slack, and Performance. *The Accounting Review*, 77(4), 847-865. <https://doi.org/10.2308/accr.2002.77.4.847>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Frezatti, F., Beck, F., & Silva, J. O. (2013). Percepções Sobre a Criação de Reservas Orçamentárias em Processo Orçamentário Participativo. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 7(4), 335-354. <https://doi.org/10.17524/repec.v7i4.972>
- Frezatti, F., Bido, D. D., Mucci, D. M., & Beck, F. (2017). Estágios do Ciclo de Vida e Perfil de Empresas Familiares Brasileiras. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 57(6), 601-619. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170607>
- Frezatti, F., Junqueira, E., Bido, D. D., Nascimento, A. R., & Relvas, T. R. (2012). Antecedentes da Definição do Design do Sistema de Controle Gerencial: Evidências Empíricas nas Empresas Brasileiras. *Brazilian Business Review*, 9(1), 134-155. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2012.9.1.6>
- Gonçalves, J. S. (2000). As Empresas Familiares no Brasil. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 7(1), 7-12. Recuperado em 5 abril, 2022, de <https://www.scielo.br/j/rae/a/dLWHxrVHp7c9pwPjvT5gF5s/?lang=pt&format=pdf>
- Gusmão, G., & D'Angelo, M. J. (2020). Os Efeitos das Críticas e dos Sistemas de Incentivos na Relevância e Utilidade do Orçamento Empresarial. *Anais do Congresso ANPCONT*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 14. Recuperado em 5 abril, 2022, de https://anpcont.org.br/pdf/2020_CCG395.pdf
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. São Paulo: Bookman.
- Hopwood, A. G. (1972). An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance. *Journal of Accounting Research*, 10(1), 156-182. <https://doi.org/10.2307/2489870>
- Hillen, C; Lavarda (2020). Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em processo de sucessão. Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em processo de sucessão. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(83), 1-16. DOI: 10.1590/1808-057x201909600
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.
- Junqueira, E., Oyadomari, J. C., & Moraes, R. D. (2010). Reservas Orçamentárias: um ensaio sobre os fatores que levam à sua constituição. *Contexto*, 10(17), 31-42. Recuperado em 5 abril, 2022, de <https://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/14715>
- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of Budget Participation: Leadership Style, Information Asymmetry, and Evaluative Use of Budget. *Abacus*, 44(4), 423-442. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2008.00270.x>

- Lavarda, C. E., & Almeida, D. M. (2013). Participação Orçamentária e Assimetria Informacional: um estudo em uma empresa multinacional. *Brazilian Business Review*, 10(2), 74-96. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2013.10.2.4>
- Lavarda, C. E., & Fank, O. L. (2014). Relação da Assimetria da Informação, da Participação Orçamentária e do Risco na Criação da Folga Orçamentária. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 12, 81-110. Recuperado em 5 abril, 2022, de <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/8467>
- Milani, K. (1975). The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review*, 274-284. Recuperado em 5 abril, 2022, de <https://www.jstor.org/stable/244709>
- Pamplona, E., Silva, T. P., Nakamura, W. T., & Rodrigues Junior, M. M. (2019). Influência da Folga Financeira no Desempenho Econômico de Empresas Familiares e não Familiares Brasileiras. *Contabilidade Vista & Revista*, 43-67. Recuperado em 5 abril, 2022, de <https://anpcont.org.br/pdf/2016/MFC164.pdf>
- Peyerl, D. A., Beck, F., & Mucci, D. M. (2020). Participação e constituição de reservas orçamentárias: o papel moderador da incerteza do ambiente externo. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, 13(1). <https://doi.org/10.14392/ASAA.2020130102>
- Prencipe, A., Bar-Yossef, S., & Dekker, H. C. (2014). Accounting Research in Family Firms: Theoretical and Empirical Challenges. *European Accounting Review*, 23(3), 361-385. <http://dx.doi.org/10.1080/09638180.2014.895621>
- PWC. (2019). *Agents of change: Earning your licence to operate*. <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/assets/pwc-global-nextgen-survey-2019.pdf>
- Revista Exame. (2019). *Empresas Familiares Assumem Liderança de Mercado*. Recuperado em 12 abril, 2020, de https://exame.abril.com.br/negocios/dino_old/empresas-familiares-assumem-lideranca-de-mercado/
- Ringle, C. M., Silva, D. D., & Bido, D. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do SMARTPLS. *Revista Brasileira de Marketing - ReMark*, 13(2) 56-73. <http://dx.doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Rosa, D. A., Cardoso, R. V., & Mazon, V. E. (2017). Gestão de Empresas Familiares: Uma Revisão de Literatura. *Revista Espacios*, 38(13), 19-32. Recuperado em 5 abril, 2022, de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p19.pdf>
- Santos, V. D., Beuren, I. M., & Skrepitz, S. (2022). Influência da folga orçamentária e de elementos do processo orçamentário nas percepções de justiça. *Revista de Contabilidade e Finanças - USP*, 33(89), 200-215. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1808-057x202113780>
- Santos, V. D., Beuren, I. M., Nardi, L. V., & Vicenti, T. (2016). Folga Orçamentária: Características das Publicações em Periódicos Internacionais. *Contabilidade Vista & Revista*, 27(1), 88-110. Recuperado em 5 abril, 2022, de www.redalyc.org/pdf/1970/197045799006.pdf
- Sarstedt, M., Hair Jr., F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research

EXPLORANDO A RELAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO, ÊNFASE
ORÇAMENTÁRIA E ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO EM EMPRESAS DE CAPITAL FAMILIAR
BRASILEIRAS

in the last decade. *Psychology & Marketing*, 1-30. Doi.org/10.1002/mar.21640

- Silva, C. R., Cruz, A. P., Barbosa, M. A., & Machado, D. G. (2017). Uso do Sistema de Controle Gerencial como instrumento de implementação da estratégia: o caso de uma empresa familiar. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 9(3) 56-72. <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v9i3.53872>
- Vieira, S. (2015). *Alfa de Cronbach*. Recuperado em 5 abril, 2022, de <http://soniavieira.blogspot.com/2015/10/alfa-de-cronbach.html>
- Weber, W. M., Alves, B. C., Marquezan, L. H., & Zonatto, V. (2020). Influências do Uso de Recompensas no Nível de Folga Orçamentária em Empresas Familiares e Não Familiares. *Anais do Congresso UFSC de Controladoria e Finanças*, Florianópolis, SC, Brasil, 20.
- Zonatto, V. C., Weber, A., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos da Participação Orçamentária na Assimetria Informacional, Estresse Ocupacional e Desempenho Gerencial. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 23(1), 67-91. <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170327>