

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS
ECONÔMICAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PEDRO LUCAS CARVALHO DIAS

PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E ASSIMETRIA INFORMACIONAL NO
PROCESSO ORÇAMENTÁRIO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

GOIÂNIA

2017

Prof. Dr. Orlando Afonso Valle do Amaral
Reitor da Universidade Federal de Goiás

Profa. Dra. Gisele de Araújo Prateado Gusmão
Pró-reitora de Graduação da Universidade Federal de Goiás

Prof. Dr. Moisés Ferreira da Cunha
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Kleber Domingos de Araújo
Coordenador do curso de Ciências Contábeis

**PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E ASSIMETRIA INFORMACIONAL NO
PROCESSO ORÇAMENTÁRIO DE UMA EMPRESA FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da Universidade Federal de Goiás como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Orestes Silva

GOIÂNIA

2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Dias, Pedro Lucas Carvalho
Participação Orçamentária e Assimetria Informacional no Processo Orçamentário de uma Empresa Familiar [manuscrito] / Pedro Lucas Carvalho Dias. - 2017.
33 f.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Orestes Silva.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE), Ciências Contábeis, Goiânia, 2017.
Bibliografia. Apêndice.


1. Participação Orçamentária. 2. Assimetria Informacional. 3. Empresa Familiar. I. Silva, Júlio Orestes, orient. II. Título.

CDU 657

Pedro Lucas Carvalho Dias

PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E ASSIMETRIA INFORMACIONAL NO
PROCESSO ORÇAMENTÁRIO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

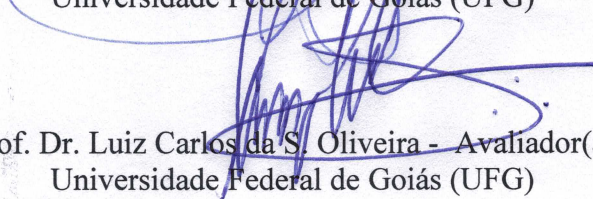
Trabalho de Conclusão de Curso (monografia) submetido e defendido publicamente na Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (Face) da Universidade Federal de Goiás (UFG) como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, aprovado pela seguinte Comissão Examinadora:



Prof. Dr. Julio Orestes Silva - Orientador(a)
Universidade Federal de Goiás (UFG)



Prof. Dr. Kleber Domingos de Araújo - Avaliador(a)
Universidade Federal de Goiás (UFG)



Prof. Dr. Luiz Carlos da S. Oliveira - Avaliador(a)
Universidade Federal de Goiás (UFG)

Goiânia (GO), 04 de Dezembro de 2017.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, autor e consumidor da minha fé, a quem de maneira total dedico toda a minha vida.

Aos meus pais, Carlos e Cinthya, que são exemplo para mim de conduta pessoal e que me apoiaram sempre em minhas decisões.

Ao meu irmão, Carlos Dias, que é meu melhor amigo e companheiro para todas as horas.

Agradeço ao meu orientador, professor Júlio Orestes, pelo conhecimento transmitido a mim e pelo apoio no desenvolvimento desta pesquisa.

Agradeço também aos meus amigos de faculdade, Dárcio Cerqueira, Leandro Bernardino e Gabriela Carvalho, que sempre me ajudaram e são amigos que levarei para toda a vida.

Por último, a todos os professores do curso de Ciências Contábeis, que contribuíram para meu crescimento acadêmico, pessoal e profissional.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo verificar a influência da participação orçamentária na redução da assimetria informacional no processo orçamentário de uma empresa familiar. Destaca-se que em um ambiente empresarial familiar, existe a tendência à informalidade e centralização das decisões, impactando no processo orçamentário e na assimetria de informação. Para tanto, realizou-se um estudo de caso único, desenvolvido por meio de entrevistas com os gestores que participam do processo orçamentário da empresa. Os resultados da pesquisa indicaram que todas as áreas participam do processo orçamentário ativamente, e que todos os gestores estão envolvidos na sua elaboração. A família controladora da empresa participa e influencia todo o processo orçamentário, desde a elaboração até a aprovação. Como conclusão destaca-se que a participação orçamentária não minimizou a assimetria de informação, porém permitiu aos gestores um planejamento orçamentário mais condizente com as atividades realizadas por cada área, ou seja, apesar da assimetria informacional presente na relação, a sensação por parte da família é reduzida com o processo orçamentário participativo.

Palavras-chave: Participação Orçamentária. Assimetria Informacional. Empresa Familiar.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Os Seis Objetivos Principais do Orçamento.....	10
QUADRO 2 - Perfil dos Entrevistados.....	20

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 ORÇAMENTO.....	9
2.2 ASSIMETRIA INFORMACIONAL.....	12
2.3 EMPRESA FAMILIAR.....	13
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	16
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	16
3.2 TÉCNICA DE COLETA DOS DADOS.....	17
3.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	17
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	19
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	19
4.2 PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA.....	20
4.3 ASSIMETRIA INFORMACIONAL.....	22
4.4 PARTICIPAÇÃO FAMILIAR.....	24
5 CONCLUSÃO.....	26
REFERÊNCIAS.....	28
APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	33

1 INTRODUÇÃO

No intuito de aperfeiçoar a gestão e o desempenho organizacional, as empresas buscam novas abordagens que possibilitem obter vantagem competitiva frente à concorrência (SILVA et al.,2005). Neste cenário, atenuado pela falta de recursos, a definição prévia de despesas e investimentos evita dispêndios desordenados, tornando, assim, mais eficiente a aplicação dos recursos da empresa (LUNKES, 2000). Essa definição de gastos, assim como a previsão de receitas, é consolidada no orçamento, que, de acordo com Lunkes (2000) é um plano de ação detalhado, que trabalha como guia para as operações da empresa e base para posterior análise de desempenho.

Para Lavarda e Almeida (2013), as informações utilizadas no processo orçamentário precisam ser claras e objetivas, além de tempestivas e confiáveis entre os agentes envolvidos na sua elaboração, assim como a comunicação entre os envolvidos, fornecendo condições para o alcance dos resultados desejados. Essa relação entre os agentes é fundamentada pela Teoria da Agência, onde destaca-se o conflito entre o principal (acionista) e o agente (administrador), onde o pressuposto é que cada parte possui interesses distintos no ambiente empresarial (JENSEN; MECKLING; 1976). Em relação ao processo orçamentário, ressalta-se que a assimetria informacional pode estar presente, visto que o planejamento, a execução e o controle dos objetivos da empresa são resultantes das ações dos gestores, que podem ter mais informações, principalmente se as metas forem atribuídas pelos superiores, sem a participação de todos os envolvidos (LAVARDA; ALMEIDA, 2013).

Neste processo, assimetria informacional e participação orçamentária podem influenciar na reformulação do orçamento empresarial, interferindo nos valores projetados e conseqüentemente no esforço para seu alcance (Lavarda et al. 2014). Conforme evidenciado por Lavarda e Zonatto (2012), a participação orçamentária impacta na redução de assimetria informacional. Faria et al. (2011) destaca ainda que a negociação de um acordo entre as metas durante a elaboração do orçamento, sugere uma minimização da existência de assimetria informacional, ou seja, a participação no orçamento pode atenuar a assimetria informacional presente nesta relação.

O processo orçamentário em ambientes descentralizados permite, de acordo com Lunkes (2003) e Simas et al. (2008), maior participação, procurando, com isso, comprometimento e motivação da equipe. No caso de ambiente empresarial familiar, muitas vezes, segundo Rocha (2012), a gestão da empresa é centralizada, o que pode impactar em participação menos intensa dos envolvidos.

Anderson, Mansi e Reeb (2003) destacam que, a fim de diminuir os conflitos de agência, a família controladora participa com membros em postos-chave, melhorando o poder de fiscalização e controle e aprimorando a qualidade da informação por eles recebida.

Diante do exposto, surge a seguinte questão de pesquisa: Como a participação orçamentária influencia na redução da assimetria informacional no processo orçamentário de uma empresa familiar?

Assim, a pesquisa tem por objetivo verificar como a participação orçamentária influencia na redução da assimetria informacional no processo orçamentário de uma empresa familiar, onde, para Donnelley (1964), os proprietários e administradores são identificados em um mesmo grupo, ambos interessados no futuro da empresa.

A pesquisa visa contribuir com estudos para compreender os impactos da participação orçamentária e da assimetria informacional no processo orçamentário, sendo este último relevante para o mundo empresarial, pois se elaborado de maneira inadequada, pode prejudicar o desempenho da empresa e resultar em perda de resultados. Justifica-se também pela relevância desse tipo de empresa para o contexto econômico país, onde, de acordo com o SEBRAE-SC (2009), 90% das empresas brasileiras possuem controle familiar, assim, estudar fatores que podem impactar no plano da organização pode contribuir para aprimorar a prática nestes ambientes.

Esta pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso em uma empresa familiar, utilizando entrevistas com pessoas que ocupam cargos de gerência na empresa. O estudo está estruturado em cinco tópicos: Introdução; fundamentação teórica - evidenciando o orçamento, assimetria informacional e empresas familiares; métodos e procedimentos de pesquisa; análise dos resultados e; conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORÇAMENTO

De acordo com Teló (2001), o planejamento é uma importante ferramenta para que o administrador trace os diversos cenários possíveis em que a companhia poderá se encontrar, preparando-a para as incertezas do mercado. Lunkes (2003) define planejamento estratégico como um plano de longo prazo, um período de cinco ou mais anos, que tem como finalidade a decisão sobre o objetivo macro da empresa, avaliação do ambiente externo e desenvolvimento de estratégias para alcançar os objetivos.

Oliveira (2010) define que esta fase do planejamento é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, por envolver o processo de tomada de decisão sobre os objetivos e estratégias de longo prazo. Por isso, de acordo com Welsh (1983), o processo de planejamento estratégico precisa ter o comprometimento e suporte da alta administração, antecipando às mudanças, organizando planos de ação futuros e alocando recursos.

O planejamento tático, de acordo com Lunkes (2003), proporciona os objetivos quantitativos aos gestores, orientando a etapa do planejamento operacional. Com intuito de facilitar o controle das metas estabelecidas, o plano tático divide os objetivos, estratégias e políticas do planejamento estratégico, tendo como finalidade a utilização eficiente de recursos disponíveis para o atingimento dos objetivos já fixados (FERREIRA; DIEHL,2012; NASCIMENTO, 2010).

O planejamento tático é o planejamento estratégico a nível das áreas da empresa, onde o gestor de cada área é responsável pelo desenvolvimento dos trabalhos, contando com o auxílio do gestor do planejamento estratégico, afim de que sejam consolidadas todas as diretrizes das diversas áreas da empresa, possibilitando a eliminação de possíveis conflitos (CROZATTI, 2003). Os planos táticos provêm objetivos mensuráveis para as empresas, porém não há uma indicação de como devem ser administradas as operações do dia-a-dia da empresa, e para isso, o planejamento operacional pode ser definido (LUNKES, 2003).

O planejamento operacional identifica, integra e avalia alternativas de ações, juntamente com a escolha de um plano de ação, para realizar-se o planejamento estratégico (CATELLI et al., 2001). Para Catelli et al. (2001, p. 140) "esse processo deve acontecer com a participação dos responsáveis pelas diversas áreas funcionais da

empresa, para que reflita as condições operacionais adequadas e exista o compromisso com o seu cumprimento."

Welsh (1983) afirma que o controle orçamentário pode ser considerado um controle operacional, uma vez que auxilia a aplicação de recursos da empresa nas atividades que buscam alcançar os objetivos da empresa. Lunkes (2009) ressalta que os planejamentos estratégico, tático e operacional são registrados através de técnicas como o orçamento empresarial, que possibilita a execução e o controle das estratégias definidas no planejamento por parte dos administradores.

Considerado como um mecanismo de controle nas organizações, Otley (1999) afirma que o orçamento é uma das poucas ferramentas capazes de integrar todo o conjunto de atividades empresariais em um único planejamento.

De acordo com Welsh (1973), o orçamento é um instrumento de planejamento que abrange, para um determinado período, todas as partes da operação da empresa. É quando as metas, planos e objetivos estabelecidos pela alta administração, são formalizados para a empresa e suas subdivisões. Lunkes (2003) afirma que a etapa do processo de planejamento estratégico que melhor estima e determina a relação entre resultado e despesa é o orçamento, atendendo as necessidades, características e objetivos da empresa em um período determinado.

Welsh (1973) associa o orçamento às funções administrativas, abrangendo o planejamento, execução, controle, avaliação, motivação e coordenação. Por sua vez, Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p.20) afirma que “[...] desconhece-se função melhor de função orçamentária do que diz ser essa função primordialmente um sistema de planejamento e controle”. De acordo com Brookson (2000, p.7), os objetivos principais do orçamento são planejamento, coordenação, comunicação, motivação, controle e avaliação, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Os Seis Objetivos Principais do Orçamento

Objetivos	Descrição
Planejamento	Auxiliar a programar atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda à estratégia de longo prazo da empresa.
Coordenação	Ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações.
Comunicação	Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa para os diversos gerentes de equipes.

Motivação	Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa.
Controle	Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário.
Avaliação	Fornecer base para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.

Fonte: Adaptado de Brookson (2000, p.9)

Mello (2002) afirma ainda que todos os gestores devem estar envolvidos, elaborando planos de ação que demonstrem os resultados em suas respectivas áreas, que deverão ser confrontados e alinhados ao orçamento empresarial da empresa como um todo, devendo este corresponder às expectativas de seus acionistas e colaboradores.

Shields e Shields (1998) consideram orçamento participativo como um processo em que o gerente está envolvido e possui influência na determinação do seu orçamento. De acordo com Lavarda et al. (2015), é uma prática relevante para as empresas a participação de seus colaboradores no processo orçamentário, “[...]pois possibilita a interação entre os colaboradores, compreensão dos objetivos organizacionais e estimula o comprometimento na realização das atividades”. Para Lavarda e Almeida (2013), quando há o envolvimento de subordinados nas negociações e nas definições de metas orçamentárias para o orçamento ocorre participação orçamentária, por meio de comunicação, interação e liberdade na propriedade de expressão.

Shields e Shields (1998) observaram que a participação orçamentária existe em detrimento do compartilhar de informação, da coordenação entre os setores organizacionais e da motivação dos colaboradores. Da mesma forma, Kyj e Parker (2008) afirmam que a promoção da percepção de justiça também corrobora para essa existência, visto que as metas orçamentárias podem ser utilizadas para a avaliação do colaborador.

Mediante a participação do colaborador subordinado no processo orçamentário, pode haver planejamento do orçamento de maneira que o colaborador pode preferir um orçamento igual ao seu desempenho esperado, sendo possível expressar essa preferência, pois, segundo os autores, ele tem melhor informação para a elaboração do orçamento (CHO; COOPE; WALLER, 1988).

Em estudos anteriores, observou-se que a participação orçamentária exerce efeito motivacional, aumentando os níveis de comprometimento organizacional, autoestima e satisfação dos subordinados (CHONG; EGGLETON; LEONG, 2006),

contribuiu para melhor condução das atividades e melhor desempenho, além de ser importante para ter acesso às informações privilegiadas (PARKER; KYJ, 2006;) e reduziu os níveis de assimetria informacional e estresse ocupacional, exercendo influência positiva sobre o desempenho no trabalho (ZONATTO; LAVARDA, 2013).

Segundo Lavarda et al. (2015), os processos organizacionais, os colaboradores e as estratégias de negócios são harmonizadas pela prática gerencial da participação orçamentária, onde esta agrega valor ao negócio, pois pode contribuir com o aumento da comunicação e com a partilha de informações, melhorias nos processos de planejamento de metas e controle de atividades e motivação e comprometimento dos colaboradores em suas atividades.

2.2 ASSIMETRIA INFORMACIONAL

Com o desenvolvimento das organizações e crescimento de suas operações, surge a necessidade de que o proprietário delegue controle à administradores remunerados. Nessa relação patrão-empregado, o conflito de interesse existente resultou no desenvolvimento da Teoria de Agência, onde os estudos buscam reduzir esses conflitos entre o principal/proprietário e o agente/gestor (BIANCHI, 2005).

Segundo Jensen e Meckling (1976), um contrato em que o agente é empregado pelo principal, em prol de um serviço a ser executado em favor deste, e que envolva a delegação de autoridade ao agente, pode ser definido como uma relação de agenciamento. Em função da separação entre propriedade e controle (proprietário/agente), os gestores tendem a considerar também seus próprios interesses, podendo ocorrer uma gestão oportunista, não considerando somente os interesses dos proprietários (BIANCHI, 2005).

De acordo com Bianchi (2005), um fator que pode influenciar no conflito de agencia é a assimetria de informação. Santos et al. (2007, p.45) define informação assimétrica como "a diferença existente em uma relação contratual entre o agente e o principal em função de uma parte possuir mais informação do que a outra, ou seja, há informação oculta". Segundo Buzzi et al. (2014), a assimetria pode ocorrer tanto entre a empresa e seus usuários externos como entre os usuários internos. Quando há assimetria informacional com usuários internos, significa que os gestores possuem maiores informações do seu departamento do que seus superiores. Na relação entre gerente e diretor, por exemplo, há assimetria informacional, uma vez que o gestor possui maior

nível de informação sobre o setor que está sob sua responsabilidade, principalmente no processo orçamentário, estando em condição privilegiada em comparação com o diretor da empresa (FARIA, 2011).

O momento de elaboração do orçamento reforça o conflito de agência, pois, o agente apresentará propostas de aplicação dos recursos do principal para investimentos e a aprovação representará um papel decisivo no futuro da empresa (SILVA, 2009). Neste caso, Silva (2009) ainda afirma que o gestor pode influenciar o processo orçamentário para alcance de seus próprios interesses.

Portanto, a assimetria informacional pode ser influenciada pela participação orçamentária, aumentando ou reduzindo os níveis de diferenças de informação entre o agente e o principal, onde, de acordo com Lavarda e Almeida (2013), os executivos podem promover a participação de seus subordinados no processo orçamentário para terem acesso a informações não conhecidas anteriormente.

Kyj e Parker (2008) revelaram em seu estudo que, na participação orçamentária, os gestores subordinados compartilham diversas informações relacionadas às suas atividades, antes privadas de seus superiores, influenciando positivamente o desempenho da organização. Para Kyj e Parker (2008) a participação dos subordinados no processo orçamentário os motiva a revelar inteiramente suas informações, evitando que retenha ou mesmo distorça alguma informação que lhes sejam passíveis de benefícios pessoais.

Em pesquisas relacionadas a folga orçamentária (GOVINDARAJAN, 1986; DUNK; PERERA, 1997; FISHER et al., 2002), foi observado que quando os indivíduos são participantes do processo orçamentário, os níveis de assimetria informacional são reduzidos. Verifica-se, então, que os autores coincidem em relação a participação orçamentária e assimetria informacional, destacando que quanto maior a participação orçamentária, menor é a assimetria informacional entre agente e proprietário.

2.3 EMPRESA FAMILIAR

Para Donnelley (1987) e Bernhoeft (2002) pode se considerar uma empresa familiar quando a empresa está com uma família há pelo menos duas gerações. Na mesma linha de pensamento, Lodi (1993, p.6) afirma que “empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os

valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome ou com a figura de um fundador”.

Segundo Petry (2005, p. 106), “uma empresa se caracteriza como familiar por ter em sua gestão a família proprietária, não apontando restrições ao fato de já ter ocorrido sucessão”. Para o autor, esse conceito se baseia também na premissa de que, tendo ou não representantes na gestão, as famílias, a partir dos seus próprios interesses, exercem influência sobre a missão e os objetivos da organização.

Gonçalves (2000) diz que é possível encontrar na empresa familiar virtudes e vícios do ambiente familiar. Virtude seria a identificação da família com a empresa, conhecimento do negócio, procedimentos desburocratizados e rápida tomada de decisão. Como vício, Gonçalves (2000) identificou o nepotismo, paternalismo e até mesmo uma organização confusa e incompleta.

Para Rocha (2012), a gestão das empresas familiares se torna complexa por terem características que as diferenciam das não familiares. Ele identifica três características exclusivas ou apresentadas em maior grau nas empresas familiares, mais citadas por pesquisadores em comparação com as não familiares. São elas: a existência de conflitos, presença da emoção e afetividade e preferência pela centralização e informalidade.

Os autores Petry e Nascimento (2009) e Werner (2004) comentam que quando o empreendedor centraliza as operações em si mesmo – possuindo amplo conhecimento dos processos realizados na companhia – alguns procedimentos burocráticos do processo de decisão são eliminados, desobrigando as empresas familiares de processos de controles excessivos.

Rocha (2012) destaca outras características observadas por pesquisadores, como a presença de emoção e afinidade e a existência de conflitos. A afirmação de Silva (2015, p. 16) colabora para essa percepção quando diz que “[...] o envolvimento e a influência que a família controladora exerce sobre a gestão impactam as relações de trabalho e influenciam o comportamento nas empresas familiares [...]”.

Semelhantemente, Macedo (2002) diz que alguns fatores demonstram a influência do vínculo familiar na gestão. Pode-se perceber isso, segundo o autor, na preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais. Essa influência se dá pela dificuldade de separar laços afetivos da relação familiar do processo de decisão, que deveria ser o mais racional possível.

Casillas, Fernandes e Sanchez (2007) classificam as empresas familiares de acordo com a geração em que está a empresa. Os autores citam que uma empresa de primeira geração é aquela que é dirigida pela família e pelo fundador ou fundadores. As de segunda geração são caracterizadas pela presença de filhos ou sobrinhos na gestão. Para Casillas, Fernandes e Sanchez (2007, p. 13) “a propriedade costuma estar nas mãos de vários irmãos. O controle, no entanto, pode estar nas mãos da família ou nas mãos de profissionais externos (empresa familiar profissionalizada) ou até mesmo compartilhado entre família e externos”. As empresas de terceira geração ou posteriores, segundo Casillas, Fernandes e Sanchez (2007), são empresas em que os proprietários e os diretores são netos do fundador.

Para Oro (2006), a partir da terceira geração, as empresa começam a considerar a possibilidade de profissionalizarem a gestão por completo. Oro (2006, p. 43) diz que “algumas empresas já passaram por esta fase e são propriedades da quarta, quinta ou sexta geração”.

Nesse sentido, destaca-se que o processo orçamentário em empresas familiares produz benefícios verificáveis pelos gestores, que valorizam esse processo principalmente como forma de controle (SILVA, 2004; SILVA; SILVA, 2014). Da mesma forma, em estudo realizado por Silva e Gonçalves (2008), os autores perceberam que as essas empresas também valorizam o processo de controle orçamentário, sendo utilizados recursos pessoais e operacionais significativos.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Os procedimentos utilizados nessa pesquisa, assim como as estratégias, se deram no formato de estudo de caso. Para Lazzarini (1995, p. 17), essa estratégia é “um modo de organizar os dados em termos de uma determinada unidade escolhida”. Raupp e Beuren (2009) caracterizam pesquisa do tipo estudo de caso como sendo um estudo concentrado em um único caso, sendo mais intensa, uma vez que os pesquisadores se concentram em um determinado objeto de estudo.

Conforme Yin (2001, p.24) o estudo de caso é uma metodologia válida nas situações em que as questões a serem respondidas são do tipo “como?” ou “por que?”, quando o pesquisador não tem muito controle sobre os eventos e situações em que o foco se encontra em fenômenos complexos e contemporâneos, inseridos no contexto da vida real. Yin (2001, p.21) ainda aborda que o estudo de caso como ferramenta de investigação científica é utilizada para compreender processos na complexidade social nas quais estes se manifestem: situações problemáticas, para análise dos obstáculos; situações bem-sucedidas, para avaliação de métodos exemplares. Essa metodologia ainda supõe que há uma metodologia previa, a ser testada pela investigação, e ainda admite a construção de uma teoria a partir dos achados da pesquisa (Yin 2001, p. 49).

Para Yin (2001), existem pelo menos cinco situações em que essa metodologia se aplica: 1) na explicação de vínculos causais em intervenções na vida real que são muito complexas; 2) quando é necessário descrever intervenções no contexto em que ocorrem; 3) na ilustração de determinados tópicos em uma investigação; 4) para explorar uma situação complexa de resultados; 5) como forma de meta-avaliação de determinados processos.

Para Yin (2001), faz-se necessário que todas as condições para testar a teoria sejam satisfeitas, tendo cautela para que a explicação científica não seja fragilizada, visto que os fenômenos encontrados podem existir apenas no universo pesquisado.

A abordagem do problema de pesquisa é caracterizada como qualitativa. De acordo com Raupp e Beuren (2009) as pesquisas qualitativas proporcionam análises mais profundas em relação ao fato estudado, destacando características que não são observadas por meio de estudos quantitativos, onde busca-se entender e explicar os fenômenos observados através da interpretação dos dados e das informações coletadas.

Após as entrevistas realizadas e devidamente transcritas, foi efetuado análise de discurso, cuja pretensão é interrogar os sentidos estabelecidos sobre as diversas formas de produção, sejam elas verbais ou não verbais, produzindo sentido para as interpretações, não tendo a pretensão de dizer o que é certo, mas apenas de explicitar o discurso obtido (MUTTI, 2003; CAREGNATO e MUTTI, 2006).

Afim de entender como o processo orçamentário impacta a assimetria informacional em uma empresa familiar, este trabalho se utiliza de um estudo de caso, sendo realizado em uma única empresa e conduzido através de entrevistas.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DOS DADOS

Os dados de pesquisa foram coletados por meio da realização de entrevistas desenvolvida com base em Almeida e Lavarda (2013), os quais se basearam nos trabalhos de Milani (1975) e Dunk (1993), para o segundo e terceiro bloco. Em relação ao quarto bloco, utilizou-se como base o trabalho de Astrachan, Klein e Smyrniotis (2002). O roteiro de entrevista (APÊNDICE A), abordou assim, a participação orçamentária, a assimetria informacional e a gestão familiar da empresa.

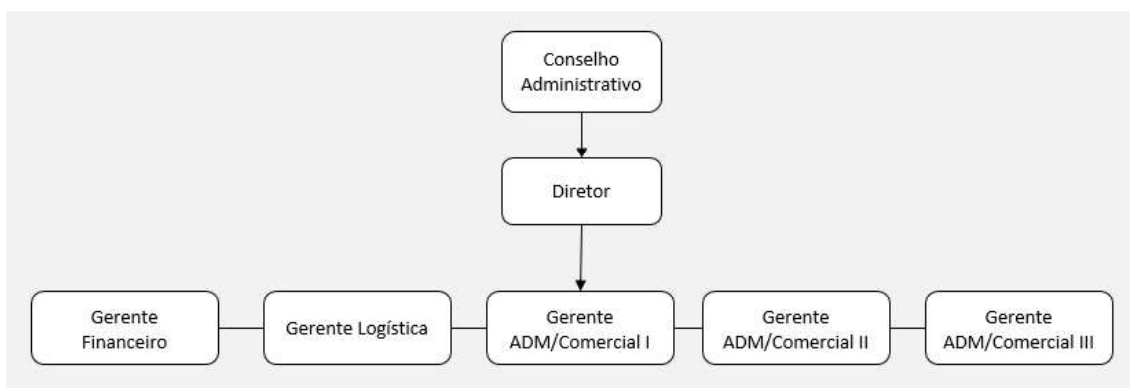
Foram entrevistados todos os gerentes da empresa. Dessa forma, o roteiro de entrevistas foi estruturado em quatro blocos. O primeiro de identificação dos respondentes e algumas características relevantes à pesquisa, sendo utilizado para traçar o perfil e subsidiar as análises do roteiro de entrevistas. O segundo bloco é inerente à participação orçamentária, pretendendo verificar a participação dos entrevistados no processo orçamentário. O terceiro abordou a assimetria informacional e o quarto a influência familiar no contexto da empresa. As entrevistas foram realizadas individualmente com cada entrevistado e gravadas com autorização. As entrevistas foram agendadas através de chamadas telefônicas e ocorreram na data do dia 24 de Outubro de 2017, tendo duração média de 32 minutos e realizadas nas dependências da empresa.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O estudo de caso foi realizado em uma empresa de distribuição de gás, fundada em 1993, de caráter familiar e capital limitado aos sócios; a sede administrativa fica localizada na cidade de Anápolis – GO. A atividade principal da empresa é a

distribuição de gás industrial. Além desta atividade, a empresa também distribui gás para residências e comércios. A empresa possui unidade em dois estados brasileiros – Goiás e Tocantins – e em três cidades – Anápolis, Goianésia e Palmas. O organograma da empresa está apresentado na Figura 1, sendo possível visualizar o cargo dos participantes das entrevistas realizadas.

Figura 1 - Organograma da empresa.



Fonte: Elaboração do autor.

Os entrevistados foram escolhidos por exercerem cargos de gestão na empresa estudada. Todos os gestores foram entrevistados, totalizando cinco entrevistas.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Neste estudo de caso verificou-se que quatro dos cinco gestores entrevistados possuem ensino superior completo em áreas específicas ou correlatas a sua atuação, sendo duas mulheres e três homens. Ainda, destaca-se que os gestores têm um tempo médio na função de 3,6 anos e com idades que variam de 28 anos a 49 anos, uma média de 37 anos de idade. O Quadro 2 retrata o perfil dos entrevistados.

Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Perfil
Gestor 1	O Gestor 1 é do sexo masculino e possui 30 anos de idade. Ocupa cargo de gestão na empresa a 4 anos, sendo membro da família controladora e tendo experiência apenas na empresa local. Graduado em Administração, possui curso de pós-graduação em logística e atua nesse segmento na empresa.
Gestor 2	Com 38 anos de idade, o Gestor 2 é do sexo feminino e o entrevistado com menos tempo na função, tendo apenas 2 anos de empresa. Graduada em Contabilidade, está cursando pós-graduação em gestão financeira e auditoria.
Gestor 3	Do sexo masculino, o Gestor 3 possui 49 anos de idade. Tendo 15 anos de trabalho na empresa estudada, exerce cargo de gestão há 6 anos. Possui curso técnico em contabilidade.
Gestor 4	O gestor 4 é graduado em Administração e pós-graduado em controladoria. Com 40 anos de idade, ele ocupa o cargo de gestor a 3 anos, tendo 5 anos de empresa. Do sexo masculino.
Gestor 5	Membro da família, o Gestor 5 é do sexo feminino e possui 28 anos de idade, sendo o gestor mais novo da empresa. Atua como gerente na empresa a 3 anos, sendo sua única experiência profissional. Possui graduação em Ciências Contábeis.

Fonte: Elaboração própria

Essas informações evidenciam que a alta gestão da empresa é uma geração mais madura e a pouco tempo nas funções, indicando uma renovação na gestão da empresa, buscando melhorias e uma maior profissionalização. Outra evidencia é que dois dos cinco gestores da empresa são membros da família controladora, sendo os mais novos em idade e com experiência apenas na empresa familiar.

4.2 PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

O bloco de perguntas sobre participação orçamentária, objetivou captar o envolvimento dos gestores durante o processo orçamentário da empresa, assim como a importância e os possíveis resultados advindos dessa participação.

Todos os entrevistados responderam que existe participação de todos os setores na elaboração do orçamento. Dois dos gestores entrevistados destacam que essa participação orçamentária é recente na empresa e que mostrou resultados positivos nesse período, conforme o discurso do Gestor 1: *“Antes não tínhamos participação. Os setores já recebiam o orçamento pronto, sem terem participado da elaboração dele [...] começamos esse processo no ano passado e, nesse ano, já estamos caminhando para uma execução bem próxima ao que foi planejado”*. De acordo com o Gestor 4, *“A participação de todos os setores permite um planejamento mais ‘de acordo’ com a realidade de cada área, influenciando positivamente a execução do orçamento”*.

Quanto a participação dos gestores na elaboração do orçamento, todos responderam que existe cooperação de todos. De acordo com os discursos, o orçamento é delimitado nas diretrizes informadas pelo conselho, que é composto dos dois sócios e da diretora da empresa.

Os gestores iniciam seu processo após a apresentação das diretrizes estabelecidas, possuindo um prazo de entrega que varia de acordo com a reunião de diretrizes, conforme Gestor 2: *“Depois que temos uma reunião entre os gestores e a diretora para repasse das diretrizes, geralmente na primeira quinzena de outubro, temos cerca de 45 a 60 dias para elaborarmos o orçamento de nossas unidades [...] o prazo que é fixado é por volta da primeira semana de dezembro, por isso esse intervalo de dias”*.

Após a elaboração, o orçamento de cada unidade é consolidado e apresentado ao conselho da empresa, *“que pode validar ou não o orçamento apresentado, questionando as informações, retirando e incluindo pontos que acharem importantes”*, ressalta Gestor 5. Quando questionado ao Gestor 5 se há alterações relevantes nesta última reunião, ele afirma que *“[...] nos 3 anos que estou aqui no cargo nunca teve alteração significativa em nenhum orçamento. Os sócios questionam muito, visando entender melhor os valores. Mas justificamos e nunca tivemos alteração muito significativa”*.

No terceiro questionamento, todos os entrevistados responderam que são muito importantes para o processo orçamentário. Entre as justificativas para tal relevância, o Gestor 3 afirma que *“[...] a unidade que eu gerencio é responsável pela maior parte do faturamento da empresa, correspondendo a quase 45% de todo nosso faturamento [...] além da experiência nas atividades dessa empresa, não só como gestor, mas desde que comecei a trabalhar aqui”*.

O Gestor 1 afirma que *“sou de grande importância, uma vez que minha área é fundamental para a distribuição dos nossos produtos”*. Já o Gestor 2 afirma ser importante para o processo por *“[...] eu ser a gestora da unidade que tem crescido mais e com melhores perspectivas de crescimento no próximo ano”*.

Na última pergunta sobre participação orçamentária, quatro dos cinco gestores responderam que a frequência de discussão relacionada ao orçamento, iniciada pelo superior, quando da elaboração do orçamento é mínima. De acordo com o Gestor 1, *“Temos só uma reunião que é iniciada pelo nosso superior, que é a de apresentação das diretrizes”*. Em conformidade, o Gestor 4 afirmou que *“[...] somente no começo, quando temos a reunião de apresentação das diretrizes. Depois só se partir de nós”*. Um único entrevistado se mostrou satisfeito com apenas uma reunião iniciada pelo superior, *“[...] é apenas uma reunião, a de diretrizes, mas já é o suficiente para a elaboração do orçamento”*, respondeu o Gestor 3.

Durante a execução do orçamento, os cinco entrevistados afirmaram que é frequente a discussão iniciada pelo superior. O Gestor 2 afirma que *“Frequentemente temos reunião para acompanharmos o orçado e o realizado”*. Afirmação verificada também no discurso do Gestor 5: *“Em relação ao período de execução, no mínimo quinzenalmente somos questionados a respeito do acompanhamento do orçamento por parte do nosso superior. Temos uma forte participação no que diz respeito ao controle orçamentário”*.

Em síntese, observou-se que existe participação orçamentária na empresa, visto que os discursos foram positivos quanto à colaboração de todos os setores e gestores no processo orçamentário. Para Lavarda et al. (2015) essa prática permite maior interação entre os colaboradores e compreensão melhor dos objetivos da empresa. Também ficou clara a importância atribuída pelos gestores a essa participação, quando todos ressaltaram serem relevantes para a elaboração do orçamento, colaborando com os estudos de Milani (1975) e Lavarda et al. (2015).

Ainda, em conformidade com os estudos de Chow, Cooper e Waller (1988) e Kyj e Parker (2008), percebeu-se que os gestores consideram que a participação orçamentária possibilita um melhor planejamento, tendo um orçamento mais próximo ao seu desempenho esperado e realizado.

Por meio das respostas dos gestores, foi possível verificar que a empresa se mostra atenta ao acompanhamento da execução orçamentária, o que permite uma comparação com o que foi planejado e possíveis readequações. Esse achado denota a relevância do controle operacional na empresa.

4.3 ASSIMETRIA INFORMACIONAL

Outro bloco de questões, objetivaram captar a percepção em relação a assimetria informacional, a qual pode estar presente durante o processo orçamentário. Os cinco entrevistados foram unânimes ao responderem que possuem melhores informações sobre as atividades realizadas em sua área de responsabilidade do que seu superior. O Gestor 1 afirma que “[...] *possuo melhores informações porque estou lá no dia a dia. Tenho uma percepção melhor das atividades da minha área*”. Em semelhança, o Gestor 4 diz que “[...] *é a minha área. Eu tenho que ter todo o conhecimento, melhores informações. É o meu trabalho*”.

Em relação a capacidade de avaliar o impacto de fatores externos nas atividades de cada área, apenas dois gestores afirmaram ter melhor capacidade que seus superiores. “*Eu tenho maior capacidade. Eu sei o que pode ou não influenciar na minha área. Meu superior pode ter mais conhecimento técnico, mas eu que conheço melhor as atividades do meu setor, sei o que pode impactar*”, afirmou o Gestor 3. Os outros três afirmaram que seus superiores possuem mais conhecimentos a respeito do mercado, mais experiência no tipo de negócio, o que permite uma melhor avaliação de impactos externos, conforme Gestor 5, quando afirmou que “*Em relação a fatores externos meu superior é mais capacitado para essa avaliação. Ele possui mais anos de experiência. Sabe o que pode ou não afetar*”. O Gestor 1 se mostrou similar, respondendo que “*Meu superior tem mais capacidade. Ele tem a prática no negócio, sabe o que influencia ou não. Eu conheço minhas atividades e a técnica. Ele tem mais experiência, consegue avaliar melhor os impactos*”.

No terceiro e quarto questionamento do bloco C, todos responderam que possuem maior compreensão do potencial de desempenho de sua área e que são

tecnicamente mais familiarizados com o trabalho de sua área do que seus superiores, de acordo com as falas do Gestor 2: *“Eu tenho (maior compreensão), pois conheço melhor os processos da minha área, sou mais familiarizada com meus colaboradores”*; Gestor 1: *“Eu possuo mais (compreensão) do que meu superior [...] só sabe do potencial da área quem gerencia ela ou trabalha nela todos os dias. Eu consigo perceber aonde temos potencial para desenvolver porque estou lá todos os dias, observando os processos, verificando as falhas e corrigindo elas. Então eu consigo visualizar esse potencial”*.

Já em relação a que são tecnicamente mais familiarizados, o Gestor 3 diz que *“[...] eu estudo os processos que utilizamos, procurando melhorar alguns pontos que, às vezes, pode ser melhor. Eu acredito que meu superior não procura familiarizar tecnicamente com nosso trabalho. Para isso tem eu, o gestor, que tem que ter esse conhecimento maior do trabalho da área”*.

Em relação a posse de mais informações sobre o orçamento do que seu superior, quatro entrevistados relataram que detém essa posição. Justificaram tal resposta dizendo que *“[...] sou eu quem elaboro o orçamento do meu setor”*, Gestor 2, *“[...] se existe alguma dúvida a respeito de algo no orçamento, eu que esclareço”*, disse o Gestor 1. Apenas um respondente afirmou de maneira diferente, dizendo que *“de certa forma nós dois possuímos as mesmas informações sobre o orçamento, porém eu tenho maior conhecimento do processo, o que me permite outras informações implícitas ao orçamento. Por exemplo, eu sei, se necessário, de onde eu posso realocar verbas sem ser prejudicial para as atividades”*, afirmou Gestor 3. Quando questionado se tal afirmação tratava de uma possível folga orçamentária, a resposta foi que *“pode ser que sim. Alguns pontos podem possuir uma certa folga, nada demais, porém com uma margem de escape que eu consiga trabalhar com redução de gastos se for necessário”*.

Percebe-se que existe diferença nas informações entre superiores e subordinados, confirmando a presença da assimetria informacional no processo orçamentário.

A maioria das respostas foi similar em afirmar que os gestores (subordinado/agente) possuem melhores informações sobre as atividades realizadas, sobre o potencial de cada área e que são mais informados a respeito do orçamento da empresa do que seu superior (principal), o que destoa dos estudos de Fisher et al. (2002) e Kyj e Parker (2008), porém vai ao encontro dos resultados observados por Dunk (1993) e Lavarda e Almeida (2013).

Ressalta-se que o orçamento pode atuar como um atenuador em relação as divergências das informações providas por diferentes usuários. Neste caso, verificou-se que tal atuação não é observada, uma vez que mesmo com controle orçamentário, os gestores sinalizam superestima de gastos.

4.4 PARTICIPAÇÃO FAMILIAR

Com base na análise histórica e documental, observou-se que a empresa teve início de suas operações em 1997, operando com uma unidade. Os fundadores são os atuais sócios, que fazem parte da mesma família. Atualmente a empresa possui três membros da família atuando em cargos de gerência, sendo representados pela segunda geração. Os cargos ocupados são de Diretor e Gerente em duas unidades. A empresa possui um conselho, composto por três integrantes. Todos membros da família fundadora: os dois sócios e a diretora.

De acordo com o discurso dos entrevistados, a empresa está passando por um planejamento para a sucessão na gestão, onde contratou-se uma consultoria jurídica para assessorar neste processo, que está programado para iniciar no ano de 2018.

Quanto à influência dos valores familiares na empresa, os discursos demonstram que devido à família participar ativamente do negócio, as crenças são repassadas à organização, conforme destacam os entrevistados, afirmando que “[...] os valores são interligados, porque os maiores cargos são ocupados por membros da família. Isso influencia nos valores da empresa”, disse o Gestor 2. Na fala do Gestor 3, ele mostrou alguns fatores que o levam a afirmar que as crenças e valores familiares impactam na empresa: “*Sim, nós temos algumas práticas que mostram isso, como as orações diárias no início do dia, o trabalho não ser permitido nas sextas após as 17 horas e no sábado*”.

Em relação a participação da família no processo de planejamento, os discursos foram similares, afirmando que são responsáveis pela elaboração das diretrizes que serão utilizadas, bem como na elaboração do orçamento de algumas unidades, que são gerenciadas por membros da família. A validação do orçamento é uma responsabilidade do conselho, que é constituído de membros da família. O Gestor 4 respondeu que “*a família participa desde a elaboração das diretrizes, o que é feito pelo conselho que tem só membros da família, até a aprovação, que é feita por eles também*”.

A execução orçamentária é realizada mediante autorização da diretoria, que é ocupado por um integrante da família. Porém os entrevistados responderam que “[...] quando está contemplado no orçamento, não tem muita dificuldade de aprovação”, afirmou Gestor 5. Para o Gestor 2, “a família participa por autorizar a execução, mas nunca tive dificuldades em realizar algo que já estava orçado”.

Percebe-se que a empresa possui valores que estão interligados às crenças da família fundadora, assim como exerce influência em todas as etapas do processo orçamentário, desde o planejamento até a execução, centralizando as decisões a respeito do processo orçamentário na família, corroborando com os estudos de Werner (2004) e Petry e Nascimento (2009).

A influência do vínculo familiar na gestão foi observada, também, na pequena quantidade de reuniões formais para discussão do planejamento orçamentário, mostrando uma preferência pela comunicação verbal e informalidade, o que vai de encontro às características observadas nos estudos de Macedo (2002) e Rocha (2012).

Verifica-se que a presença de membros da família controladora da empresa em todo o processo orçamentário, desde sua elaboração até a aprovação e acompanhamento dos resultados, não foi determinante para atenuar as divergências de informação entre principal e agente, uma vez que o foco do principal aparenta estar apenas no controle orçamentário e não no acompanhamento do processo de elaboração do orçamento, sendo uma forma de controlar e não de diminuir assimetria informacional.

5 CONCLUSÃO

Este estudo objetivou verificar a influência da participação orçamentária na redução da assimetria informacional do processo orçamentário de uma empresa familiar. Para atingir tal objetivo, foi desenvolvido um estudo de caso em uma empresa de gestão familiar, utilizando entrevistas como instrumento de pesquisa.

As evidências indicaram que a participação orçamentária não reduziu a assimetria informacional existente entre superior (principal) e subordinado (agente), e pode-se destacar ainda a ênfase dos agentes ao destacarem que possuem mais informações a respeito de suas áreas e do processo orçamentário do que seu superior.

Todos os setores da empresa estão envolvidos no processo orçamentário, participando de sua elaboração e são cobrados quanto ao controle do que é executado ante o que foi planejado, ressaltando um dos principais objetivos do orçamento: o controle.

Observou-se que a família fundadora exerce influência no processo orçamentário, desde a elaboração das diretrizes até a aprovação do plano final, e também é responsável pela aprovação do executado. Outra influência familiar na empresa está em seus valores, onde verificou-se que as crenças da família fundadora influenciam a empresa, impactando no comportamento dos colaboradores e na relação de trabalho, e foi incorporado às rotinas da empresa, como uma prática advinda da cultura familiar.

Conclui-se que a família controladora da empresa participa e influencia todo o processo orçamentário, desde a elaboração até a aprovação, não impedindo que todos os setores participem do processo orçamentário. Mesmo o processo orçamentário sendo participativo, observou-se que a assimetria informacional, ainda que em pequenos níveis e de forma sutil, foi verificada, uma vez que os agentes possuem maiores informações do que o principal, revelando que a participação orçamentária, neste estudo, não minimizou a assimetria de informação, porém permitiu aos gestores um planejamento orçamentário mais condizente com as atividades realizadas por cada área, ou seja, apesar da assimetria informacional presente na relação, a sensação por parte da família é reduzida com o processo orçamentário participativo.

O estudo apresentado possui algumas limitações, como a restrição dos resultados a esta análise específica, uma vez que são evidências retiradas de um estudo de caso único, não podendo ser generalizadas. Importante ressaltar que a pesquisa se limitou a verificar a influência da participação orçamentária na redução da assimetria

informacional, não observando pontos como melhora na motivação e melhor alcance de metas por parte dos participantes.

Como sugestão para futuras pesquisas, é importante verificar a relação entre a participação orçamentária e a criação de folga orçamentária em empresas familiares, assim como os impactos dessa participação na motivação dos colaboradores. Outra sugestão é verificar como os superiores (proprietários) veem a participação orçamentária como benéfica para a redução da assimetria informacional e melhor desempenho da empresa.

Referências

- ANDERSON, R. C., MANSI S. A., & REEB, D. M. (2003). Founding family ownership and agency cost of debt. *Journal of Financial Economics*, 68, 263-285.
- ANTHONY, R. N; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. Tradução Adalberto Ferreira Neves. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006
- BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. 3.ed. São Paulo: Senac, 2002.
- BROOKSON, Stephen. Como elaborar orçamentos. São Paulo: Publi folha, 2000. 72p. : il. (série sucesso profissional).
- CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. **Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo**. *Texto contexto - enferm.* [online]. 2006, vol.15, n.4, pp.679-684. ISSN 0104-0707. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072006000400017>.
- CASILLAS Bueno, J.C.; Fernandez, C.D.; Sanchez, A.V. **Gestão da empresafamiliar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thompson Learning,2007.
- CATELLI, A.(Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHONG, V., Eggleton, I. & Leong, M. (2006). The multiple roles of participative budgeting on job performance. *Advances in Accounting*, 22, 67-95.
- CHOW, C. W., COOPER, J. C., & WALLER, W. S. (1988). Participative budgeting: Effects of a truth-inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance. *Accounting Review*, 111-122.
- CROZATTI, Jaime. Planejamento estratégico e Controladoria: Um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. Porto Alegre, 2003
- DONNELLEY, R.G. **A empresa familiar**. R.A.E 23. FGV. P. 161-197.Traduzido do inglês por Carlos Osmar Bertero e publicado mediante autorização da **Harvard Business Review**, Vol. 42, n.4 4, julho-agosto de1964, onde foi originalmente publicado.
- DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. São Paulo: Nova Cultura Ltda., 1987.
- Farias et al. 2011. A Assimetria da Informação na Elaboração do Orçamento: uma Análise da Produção Científica nos Periódicos Internacionais entre 2005 e 2009. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, ISSN 0103-734X, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 22, n. 2, p. 43-65, abr./jun. 2011

FERREIRA, F. B.; DIEHL, C. A. Orçamento Empresarial e suas relações com o Planejamento Estratégico. **Pensar Contábil**, v. 14, n. 54, p. 48-57, 2012.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, S.C. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

KYJ, L.; PARKER, R. J. Antecedents of Budget Participation: Leadership Style, Information Asymmetry, and Evaluative Use of Budget. **ABACUS**, v. 44, n. 4, p. 423-442, 2008.

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. 74-96, 2013.

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.

LAVARDA, C. E. F.; SANTANA, S. V.; MANFROI, L.; DAGOSTINI, L. Participação orçamentária e definição das metas orçamentárias em uma cooperativa agroindustrial. **ConTexto**, v. 15, p. 20-35, 2015.

LAZZARINI, Sérgio Giovannetti. Estudo de Caso: aplicabilidade e imitações do método para fins de pesquisa. **Economia&Empresa**, v.2,4, São Paulo, out/dez, 1995.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1993. (Biblioteca Pioneira de Administração e negócios.).

LOPES, F. T.; CARRIERI, A.; SARAIVA, L. A. S. Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 65, p. 225-238, 2013.

LOPES, Alexsandro Broedel; MARTINS, Eliseu. **Teoria da contabilidade: uma nova abordagem**. 2. re. São Paulo: Atlas, 2007.

LUNKES, R. J. O uso do orçamento por atividades para melhorar o desempenho da empresa. **Revista Brasileira de Contabilidade**, mai-jun/2000.

LUNKES, Rogério J. Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial. Florianópolis: UFSC, Tese de Doutorado, 2003.

LUNKES, Rogério J. Manual de orçamento. São Paulo: Atlas, 2ªed, 2009. 17p.

MACEDO, K.B. **Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira**. RAE-Eletrônica, São Paulo, v.1, n.1, p.1-12, jun. 2002.

MELLO, M. R. Sistema integrado de custo-padrão, orçamento e contabilidade como instrumento de mensuração e avaliação de desempenho econômico – estudo de caso da Gerdau rio grandense. São Leopoldo: UNISINOS, 2003. Originalmente apresentado como dissertação de mestrado em Ciências Contábeis. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2002.

MÜLER, E.T.C.; BEUREN, I.M. Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. **Gestão & Regionalidade**, São Paulo, v. 26, n. 76, p. 105-120, 2010.

NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO, Luciane. Controladoria – um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2ª ed, 2009. 302p.

OLIVEIRA, Djalma P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 27ª ed, 2010. 335 p.

OLIVEIRA, Luis Martins; JUNIOR, José Hernandez Perez; Silva, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria Estratégica. 8º Ed. São Paulo: Atlas, 2011

ORO, I.M. **Avaliação da eficiência de empresas familiares brasileiras utilizando a análise envoltória de dados**. 2006.168f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) –Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, 2006.

OTLEY, David. Performance management: a framework for management control system research. *Management Accounting Research*, v. 10, p. 363-382. Set 1999.

PARKER, R. J. & KYJ, L.(2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 27-45. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.005>

PETRY, L.I. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**. 2005.255f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós- Graduação em Ciências Contábeis, Unisinos, São Leopoldo, 2005.

PETRY, L.I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, v.20, n. 49, p. 109-125, janeiro/abril 2009.

RATHKE, A.L.; SCHNEIDER, A. B.; CARNEIRO, M.L.; PARENTE, E. G. V. O Papel da Gestão Contábil Em Micro indústrias: um Estudo Empírico em uma Capital Brasileira. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 48, p. 36- 45, maio/ago. 2010.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In BEUREN, Ilse Maria: (Org.). Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.p. 76-97

ROCHA, Thiago Almeida Ribeiro. **Efeitos da propriedade familiar sobre os eventos de fusão e aquisição.** 2012. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

SEBRAE-SC. **No Brasil, 90% das empresas são familiares.** 2005. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em 24 de Setembro de 2017.

SHIELDS, J. F. and M. D. SHIELDS. 1998. Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society* 23 (January): 49 – 76.

SILVA, Adriana Cristina da. Caracterização do uso de sistemas de controle orçamentário: um estudo multi-caso. 2004. 139 p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade), Universidade de São Paulo, 2004.

SILVA, José A. B. et al. As medidas de desempenho como ferramenta de gerenciamento. In: Congresso Nacional de Estudantes de Engenharia Mecânica, 12., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ABCM, 2005. CD-ROM.

SILVA, A. C. da; GONÇALVES, R. C. de M. G. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*. Vol. 5, No. 1, 2008, p. 163-184.

SILVA, Kleber Marruazda. **Orçamento empresarial: um estudo descritivo em empresas pertencentes ao comitê de fomento industrial de Camaçari.** 2005. 92 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

SILVA, Weldon Paulo de Sousa e; SILVA, Júlio Orestes da. **Planejamento, orçamento e informações contábeis: estudo em uma pequena empresa familiar.** In: Congresso Brasileiro de Custos, 21., 2014, Natal. **Anais...** Natal, 2014.

SILVA, J.O. **Remuneração variável de executivos em empresas familiares brasileiras.** 2015. 111 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

SIMAS, Francielle Koerich; COSTA, Alexandre Marino; MORITZ, Gilberto de Oliveira. Um estudo sobre a organização e o desenvolvimento do processo orçamentário em empresas de tecnologia de Florianópolis. *Revista de Ciências da Administração* • v. 10, n. 21, p. 197-219, mai./ago. 2008.

TELÓ, A. R. Desempenho Organizacional: Planejamento Financeiro em Empresas Familiares. **Rev. FAE**, Curitiba, v.4, n.1, p.17-26, jan./abr. 2001.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial.** São Paulo: Editora Atlas, 1973.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WERNER, René A. **Família & Negócios: um caminho para o sucesso.** Barueri, SP: Manole, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento operacional**. Porto Alegre: Ed. Sagra, 1989.

ZONATTO, V. C. S.; LAVARDA, C. E. F. Evidências dos efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, estresse ocupacional e desempenho no trabalho. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 6, n. 1, p. 92-111, 2013.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Bloco A: Identificação

1. Nome: _____
2. Idade: _____
3. Gênero: _____
4. Função: _____
5. Tempo no cargo: _____
6. Membro da família que controla a empresa: _____

Bloco B: Orçamento Participativo (Milani, 1975)

1. Existe participação de todos os setores na elaboração do orçamento? De que forma se dá?
2. Existe participação dos gestores na elaboração do orçamento? Como?
3. Qual a importância da sua contribuição para a elaboração do orçamento?
4. Qual a frequência de discussão relacionada ao orçamento, iniciada pelo seu superior, quando os orçamentos estão sendo definidos? E posteriormente, durante a execução, qual a frequência?

Bloco C: Assimetria Informacional (Dunk, 1993)

5. Em comparação com o seu superior, quem possui melhores informações sobre as atividades realizadas em sua área de responsabilidade?
6. Em comparação com o seu superior, quem é mais capaz de avaliar o potencial impacto de fatores externos nas atividades da sua área de responsabilidade?
7. Em comparação com o seu superior, quem possui uma melhor compreensão do potencial de desempenho de sua área de responsabilidade?
8. Em comparação com o seu superior, quem é tecnicamente mais familiarizado com o trabalho de sua área de responsabilidade?
9. Em comparação com o seu superior, quem possui mais informações sobre o orçamento?

Bloco D: Participação Familiar (Astrachan, Klein e Smyrnios, 2002)

10. Qual a participação acionária da família dentro da empresa?
11. Qual o número de membros familiares e não familiares na gestão da empresa?
12. Quais as experiências que se adquire e acumula na empresa no processo de sucessão?
13. Como esse processo é realizado e existe planejamento para a sucessão?
14. Os valores da empresa estão interligados com os da família?
15. Qual a participação da família no processo de planejamento orçamentário? E em relação a execução orçamentária?