

Constituição da folga orçamentária no processo de planejamento e controle orçamentário: evidências de duas empresas familiares

Constitution of budgetary slack in the budgetary planning and control process: evidence from two family businesses

Constitución de la liquidación presupuestaria en el proceso de planificación y control presupuestario: evidencia de dos empresas familiares

Vanessa Ramos da Silva*

Doutora em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU)
 Professora de Graduação Faculdade UNIESA, Uberlândia/MG, Brasil
 vanessaramossilva@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8386-8048> 

Edvalda Araújo Leal

Doutora em Administração na Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP)
 Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Graduação (UFU), Uberlândia/MG, Brasil
 edvalda@ufu.br
<https://orcid.org/0000-0002-7497-5949> 

Franciele Beck

Doutora em Ciências, área de concentração em Controladoria e Contabilidade (USP)
 Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Graduação (FURB), Blumenau/SC, Brasil
 fbeck@furb.br
<https://orcid.org/0000-0001-7390-5933> 

Endereço do contato principal para correspondência*

Av. das Américas, 505 - Morada da Colina, CEP: 38411-020 – Uberlândia/MG, Brasil

Resumo

A pesquisa objetiva compreender e discutir a constituição da folga orçamentária no processo de planejamento e controle de duas empresas familiares com estruturas de gestão distintas, sob a ótica da Teoria da Estruturação. Mediante abordagem qualitativa foram realizados dois estudos de casos em duas empresas familiares. As categorias analisadas foram: perfil do respondente, envolvimento da família na gestão e constituição da folga orçamentária. Foi possível compreender que as empresas compartilham a visão da relevância do processo orçamentário, porém com particularidades quanto à condução deste processo em função do perfil de envolvimento da família na gestão do negócio. Dentre as contribuições da pesquisa tem-se o desenvolvimento da pesquisa na área gerencial com apoio da Teoria da Estruturação, os resultados trazem uma análise aprofundada em duas empresas com composições heterogêneas de gestão, identificou-se o quanto os gestores que utilizam o orçamento conheciam o conceito de folga orçamentária e se a estrutura do Sistema de Controle Gerencial impacta na constituição da folga orçamentária.

Palavras-chave: Folga Orçamentária; Empresas Familiares; Heterogeneidade; Teoria da Estruturação

Abstract

The research aims to understand and discuss the constitution of budgetary slack in the planning and control process of two- family businesses with different management structures, from the perspective of Structuring Theory. Using a qualitative approach, two case studies were carried out in two family businesses, with different management compositions. The categories analyzed were: respondent profile, family involvement in management and constitution of budgetary slack. It was possible to understand the companies share the vision of budget process relevance, but with particularities regarding this process depending on the profile of family involvement in business management. Among the research contributions is the development in the management area with the Structuring Theory support, the results bring an in-depth analysis in two companies with heterogeneous management compositions, it was identified how much the managers who use the budget

knew the concept of budgetary slack and whether the structure of the Management Control System impacts the constitution of budgetary slack.

Keywords: Budgetary Slack; Family Businesses; Heterogeneity; Structuring Theory

Resumen

La investigación tiene como objetivo comprender y discutir la constitución de la holgura presupuestaria en el proceso de planificación y control de dos empresas con diferentes estructuras de gestión, desde la perspectiva de la Teoría de la Estructuración. Utilizando un enfoque cualitativo, se llevaron a cabo dos estudios de caso en dos empresas familiares, con diferente composición gerencial. Las categorías analizadas fueron: perfil del encuestado, implicación familiar en la gestión y constitución de holgura presupuestaria. Se pudo comprender que las empresas comparten la visión de la relevancia del proceso presupuestario, pero con particularidades en cuanto a la conducción de este proceso dependiendo del perfil de involucramiento familiar en la gestión empresarial. Entre los aportes de la investigación se encuentra el desarrollo de investigaciones en el área de gestión con el apoyo de la Teoría de la Estructuración, los resultados traen un análisis en profundidad en dos empresas con composiciones gerenciales heterogéneas, se identificó en qué medida los gerentes utilizan el presupuesto. Conocía el concepto de holgura presupuestaria y si la estructura del Sistema de Control de Gestión impacta en la constitución de la holgura presupuestaria.

Palabras clave: Brecha de Presupuesto; Empresas Familiares; Heterogeneidad; Teoría de la Estructuración

1 Introdução

A folga orçamentária é entendida na literatura base como a subestimação de receitas e e/ou superestimações de despesas orçamentárias (Merchant, 1985) o que traz implicações sobre como as empresas se organizam em relação à alocação de seus recursos, planejamento e controle de suas atividades. Apesar da folga orçamentária, concebida como um fenômeno decorrente do processo orçamentário (Nazarova, 2014) ter recebido certa atenção da academia nos últimos anos ainda demonstra a necessidade e oportunidades de pesquisa. Foi realizada uma análise do estado da arte no período de 1978 a 2021, sobre a temática, verifica-se ainda que os estudos se apresentam fragmentados e/ou inconclusivos, principalmente no que tange a aplicação prática da folga, assim mostram-se um campo frutífero para novas pesquisas.

Encontra-se na literatura prévia, por exemplo, estudos que discutem a folga e seu papel frente a ambientes com alta incerteza (Fadol et al., 2015), múltiplos objetivos (Dávila & Wouters, 2005), bem como evidências sobre como o uso da folga orçamentária pode permitir flexibilidade em empresas em que a distribuição de recursos é fortemente orientada pelo orçamento (Elmassri & Harris, 2011; Nazarova, 2014). Estudos enfatizando o aspecto comportamental da folga quanto sua vinculação ao sistema de recompensas da empresa também tem sido foco de interesse nos últimos anos (Church et al., 2012; Beuren et al., 2015, Church et al., 2019). No Brasil, o tema também tem avançado, em específico destacam-se as discussões sobre a assimetria informacional na relação entre participação orçamentária e folga orçamentária (Herculano & Chiarello, 2016) ou ainda analisando a participação orçamentária e folga, moderada pela incerteza (Peyerl et al., 2020), análise dos estilos de lideranças e a folga de recursos, entre eles o orçamentário, predominantes em uma indústria (Dallabona et al., 2019) ou ainda a folga e a qualidade da informação na performance da inovação (Beuren et al., 2020).

Deste modo, percebe-se um avanço nos últimos anos quanto ao desenvolvimento do estado da arte sobre o tema da folga orçamentária, no entanto, essa literatura ainda se mostra fragmentada em termos de interesse de discussão, perspectiva teórica-metodológica, bem como contexto de aplicação, e, portanto, configuram a lacuna de interesse. Neste sentido, o presente estudo ao tratar da constituição da folga orçamentária em empresas familiares de diferentes estruturas de gestão, permite avançar a linha de investigação sobre o tema interessado em discutir como a estrutura organizacional e de controle podem implicar no processo orçamentário, e consequentemente na criação de folga.

Adicionalmente, a presente pesquisa também se alicerça na teoria da estruturação para compreender o papel dos atores e estruturas envolvidas no fenômeno (constituição da folga), demarcando, portanto, um avanço à literatura prévia, que tradicionalmente tem se valido da teoria da agência (Jensen & Mecking, 1972) para discutir a folga. Considerando a heterogeneidade das empresas familiares em termos de nível de envolvimento da família no negócio e influência no processo de gestão, a empresa familiar passa a representar uma modalidade de empresa interessante e complexa quando tratamos do processo de planejamento e controle, pois a gestão dessas empresas pode ser composta por membros familiares e membros não familiares (Alessandri et al., 2018). Dentre as particularidades que distinguem a estrutura empresarial familiar estão a permanência da família, o processo de sucessão, a perpetuação do patrimônio dentro da família e a riqueza socioemocional (Berrone et al., 2010; Chrisman et al., 2012).

Pressupõe-se que o uso da folga orçamentária em empresas familiares com a participação predominante dos membros familiares no controle orçamentário reduza a possibilidade do uso da folga orçamentária, de acordo com McDonald (2003) uma margem de recursos superior poderia ser percebida como ineficiência de controle por parte da gestão por exceder o necessário. Já na empresa em que a gestão seja realizada por terceiros (membros não familiares) a constituição da folga pode representar uma opção de

flexibilidade (Lukka, 1988; Kahar et al., 2016; Santos et al., 2022) para reduzir ajustes no orçamento mediante aprovação dos familiares.

Nesse sentido, percebe-se uma lacuna no que se refere a constituição da folga orçamentária em empresas familiares com diferentes estruturas de gestão. Com isso, o problema que direciona esta pesquisa é: **como se dá a constituição da folga orçamentária no processo de planejamento e controle de duas empresas familiares com estruturas de gestão distintas?**

Assim, o objetivo é compreender e discutir a constituição da folga orçamentária no processo de planejamento e controle em duas empresas com estruturas de gestão distintas, sob a ótica da Teoria da Estruturação. Para o desenvolvimento da presente pesquisa são realizados dois estudos de casos em empresas familiares. As empresas participantes possuem diferentes composições de gestão, sendo uma com participação predominante de membros familiares em cargos de gestão e outra em que a gestão é composta totalmente por membros não familiares.

É oportuno investigar empresas familiares com diferentes composições de gestão (de grande porte e sem restrição do setor econômico, com abertura (ou não) da gestão para membros não integrantes à família fundadora do negócio), partindo da visão de que a gestão realizada exclusivamente por membros da família não estaria livre das influências nas relações emocionais e familiares. Além disso, a integração de membros não familiares possibilita o processo decisório com maior eficiência gerencial quanto aos interesses organizacionais (Muzzio & Silva Júnior, 2014).

Dadas as características de gestão de empresas familiares com diferentes composições, sob a ótica da Teoria da Estruturação, justifica-se o desenvolvimento desta pesquisa mediante as contribuições sobre as especificidades da folga orçamentária, observando o papel do gestor no processo de planejamento e controle gerencial para o alcance dos objetivos organizacionais.

Dessa forma, entende-se como inovação realizar uma análise da constituição da folga orçamentária em duas empresas familiares que possuem a gestão com a composição heterogênea quanto à ligação familiar e, consequentemente, os cargos constituídos e ocupados por membros familiares. Para tal objetivo, apoia-se na dualidade da estrutura da Teoria da Estruturação de Giddens (2009), teorema o qual propicia a compreensão da interação entre os gestores, membros familiares ou não, com as regras da estrutura da empresa familiar.

O presente estudo contribui também com a literatura acerca do desenvolvimento de abordagens complementares ao *mainstream* na pesquisa em contabilidade gerencial (Ryan et al., 2002; Lourenço & Sauerbronn, 2018). A perspectiva interpretativista possibilita aprofundamento em determinado fenômeno da área de gestão que pesquisas com características neoclássicas poderiam não alcançar. O uso da teoria social de Giddens para compreender a interação entre os agentes e as estruturas organizacionais parece ser um amplo caminho a ser percorrido (Wanderley & Cullen, 2011; Lourenço & Sauerbronn, 2018).

2 Plataforma Teórica

2.1 Teoria da Estruturação

As práticas sociais e como os agentes as estruturam constituem a abordagem da Teoria da Estruturação. Com isso, a referida teoria não pretende explicar impactos, mas sim perceber a relação de estruturação, interação entre a estrutura e a ação dos agentes de maneira subjetiva. A estrutura compreende, conforme Giddens (2009, p. 35) “o conjunto de regras e recursos implicados, de modo recursivo, na reprodução social; as características institucionalizadas de sistemas sociais têm propriedades estruturais no sentido de que as relações estão estabilizadas através do tempo e espaço”. Já as regras e recursos são sistemas presentes nas propriedades estruturais e o modo interpretativo se concentra na interação entre a estrutura e a ação (Giddens, 2009) e o papel do agente é compreendido de maneira em que cada evento possibilite uma atuação diferente, intencionalmente ou inconscientemente (Giddens, 2009).

Sobre a dualidade que envolve a estrutura e a ação, a teoria estruturacionista (Giddens, 2009) destaca que a estrutura compreende as regras e os recursos que existem de forma virtual e que, por meio da relação recursiva, a estrutura permite a reprodução de sistemas sociais ao longo do tempo por meio da interação dos agentes. Do outro lado dessa dualidade estão os atores participantes do sistema social com capacidade de atuação, mediante interpretação e condutas que geram mudanças intencionais ou inconscientes pelo fato de estarem inseridos no sistema social (Giddens, 2009). A representação gráfica dos elementos propostos por Giddens demonstra a dualidade da estrutura e seus pilares.

Conforme relata Junquillo (2003), a dualidade da estrutura é conectada pelos domínios da estrutura e da ação humana (interação) por meio de três modalidades: esquema interpretativo, facilidade e norma, representado na Figura 1 do modelo das dimensões da dualidade da estrutura de Giddens (2009). Portanto, as modalidades têm papel de mediadoras entre as dimensões da estrutura (significação, dominação e legitimação) e da interação, e representam a cognoscitividade dos agentes em relação aos componentes estruturais (Junquillo, 2003).

O termo dualismo da filosofia representa a existência de duas realidades contrárias. A dualidade aqui se concentra na interação dos agentes e estruturas. A Teoria da Estruturação tem como foco central os sistemas sociais. Aqui neste estudo o modelo da dualidade da estrutura será aplicado para o ambiente empresarial familiar representado por duas empresas operantes em setores da indústria e atacadista, e ainda

com a governança heterogênea pois uma possui representantes familiares na composição da gestão e outra somente membros não familiares no processo de decisão. O interesse é de compreender os domínios estrutura e interação, conforme dimensões da dualidade da estrutura (estrutura e interação), pela intermediação das modalidades abordadas por Giddens (2009).

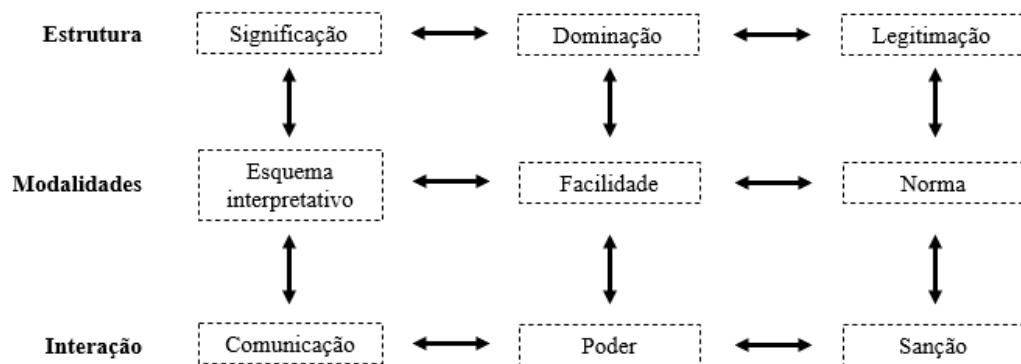


Figura 1 - Dimensões da dualidade da estrutura

Fonte: Giddens (2009, p. 34)

A modalidade esquema interpretativo evidencia os saberes dos agentes sociais e gestores, sobre a realidade e possibilita a ação de compartilhamento, interpretação e comunicação dos significados na interação com a estrutura (Junquilho, 2003) que no presente estudo versa o ambiente das empresas familiares. Desta forma, os esquemas interpretativos condicionam a interação entre a comunicação dos gestores e oferecem significado as regras sociais da estrutura.

Ao olhar para o modelo proposto na Teoria da Estruturação de Giddens (2009), ressalta-se que os atores humanos monitoram suas atividades e de outros agentes. Assim os esquemas interpretativos incorporam ao 'estoque' de conhecimentos dos atores. Esses estoques de produção e reprodução de interação são refletidos na sustentação da comunicação. Essa cognoscitividade do agente social é representada pela modalidade que intercede a estrutura e a interação. As "estruturas de significação tem sempre de ser apreendidas em conexão com dominação e legitimização, uma vez que mais isso conduz à influência penetrante do poder na vida social" (Giddens, 2009, p.37).

O elo chamado por Giddens como "facilidade" no modelo da dualidade da estrutura é o meio que os agentes utilizam para atingir seus objetivos, considerando a dominação no nível da estrutura e o poder na dimensão da interação. Os gestores das empresas familiares possuem metas e resultados a serem alcançados. Assim, essa modalidade se refere a prática do poder na dimensão da interação (Junquilho, 2003), ou seja, a capacidade de mudar a realidade através da ação (Giddens, 2009).

O desenvolvimento de explicações sobre a relação sociológica entre o comportamento humano e a estrutura na pesquisa social depara-se com o problema do posicionamento epistemológico escolhido pelo pesquisador. Os esforços devem se concentrar na dinâmica dos fenômenos sociais. A proposta giddensiana, ao considerar o quadro metodológico para observar o fenômeno social de interação, ressalta a interpretação da ação dos sujeitos sociais como influenciadora e transformadora do funcionamento da sociedade.

A modalidade norma diz respeito às regras e códigos norteadores de ação dos agentes, no domínio da interação é a ordem moral, as regras podem facilitar ou restringir condutas e no domínio estrutura essas normas consentem a legitimização de determinada ordem. Com isso, essa modalidade relaciona as ações institucionalizadas na estrutura reforçando ordens normativas da interação social (Junquilho, 2003). O comportamento dos gestores de empresas familiares, membros ou não das famílias, é resultado das normas legitimadas institucionalmente por meio de planejamentos estratégicos e artefatos gerenciais, contexto esse investigado no objetivo da presente pesquisa.

Essa relação integrada da estrutura e ação do agente recebe destaque para produção científica na contabilidade, expandindo a perspectiva estruturacionista nos objetos de estudo da contabilidade, principalmente envolvendo o controle gerencial (Santos et al., 2019). Desta maneira, torna-se possível olhar para o gestor a partir da ótica da Teoria da Estruturação e compreender a cognoscitividade do agente em diferentes estruturas de gestão em empresas familiares, com base na sua capacidade interpretativa para o processo de planejamento e controle.

Neste estudo, o uso da Teoria da Estruturação ocorre para compreender o impacto gerado pelo processo gerencial na constituição da folga orçamentária em empresas familiares, ainda que apresentem estruturas de gestão heterogêneas. A proposta da Teoria da Estruturação alinha-se ao objetivo da pesquisa, pois mediante ao contexto de empresa familiar serão analisadas as ações dos indivíduos (membros da gestão que participam do processo de elaboração do orçamento) e as delimitações de regras e recursos (estrutura). Desta forma, o artigo contribui para a linha de investigações em contabilidade gerencial que busca compreender os fenômenos sob um prisma alternativo à corrente positivista (Lourenço & Sauerbronn, 2018).

2.2 Empresas Familiares

A continuidade da família, o processo de sucessão, a perpetuação do patrimônio dentro da família e a riqueza socioemocional, estão entre as características que definem a estrutura empresarial familiar (Berrone et al., 2010; Chrisman et al., 2012). As empresas familiares se distinguem basicamente por seus “laços familiares” (Ricca Neto, 1998). No entanto, a participação dos membros da gestão das organizações familiares pode ser constituída de formas distintas. A empresa familiar pode ser aquela que tenha realizado o processo de sucessão ou dispor de representantes da família à frente de decisões ou de conselho administrativo, assim como distribuir o poder das decisões gerenciais para membros não pertencentes à família fundadora da empresa. Portanto, pode-se inferir que empresas familiares possuem governanças heterogêneas (Melin & Nordqvist, 2007).

Nota-se distintas classificações do que seria de fato uma empresa familiar. Dawson e Mussolini (2014) realizaram uma revisão sistemática da literatura a fim de evidenciar o que classifica as empresas familiares como distintas das empresas não familiares. As autoras apresentaram três construtos que são identificados nessa abordagem: *socioemotional wealth*, *essence of family business* e *familiness*. Diante das abordagens apresentadas pelas autoras, o construto a ser adotado por essa pesquisa será *essence of family business* (Chua et al., 1999), embora a terminologia adotada como categoria será envolvimento da família, considerando que é um elemento da vertente.

Nessa vertente, atribui-se como classificação de empresa familiar o controle familiar transgeracional (expectativa de que o futuro sucessor seja um membro da família) e envolvimento familiar (comprometimento que demonstra alinhamento entre interesses familiares e da empresa de forma predominante) (Chrisman et al., 2012). Em empresas familiares os papéis de propriedade e gestão podem se distinguir conforme a estrutura de governança. Sendo assim, a constituição da gestão da empresa definida como familiar pode conter indivíduos pertencentes à família, assim como membros externos (Gimeno et al., 2010).

De maneira complementar, por meio da literatura sobre a taxonomia da essência de empresas familiares, quatro tipos de empresas familiares foram identificados no contexto brasileiro, conforme Frezatti et al. (2022, p. 1): “controle familiar com valores homogêneos baixos, controle familiar dedicado com valores fortes, empresa familiar após o tempo do fundador com valores fortes e família envolvida no controle e gestão com valores de apoio dos funcionários”. Essa pesquisa contribuiu com o entendimento sobre a heterogeneidade presente nas empresas familiares, ou seja, o envolvimento da família na estrutura de propriedade e gestão, e seus reflexos em termos de mecanismos de governança e controle variam de empresa para empresa, e deste modo, reforçam a importância em se analisar as consequências desta heterogeneidade, por exemplo, no que se refere a constituição da folga orçamentária.

Olhando especificamente para os elementos que retratam a estrutura de governança de empresas familiares tem-se: a reunião da família, assembleia, conselho de administração, conselho consultivo, diretoria executiva, diretor executivo (CEO) e conselho de família (Frezatti et al., 2022). Sobre a reunião de família, esta tem por característica a informalidade e frequência que depende de cada empresa. Já o conselho de família é uma estrutura mais formal e tem como abordagem a governança exercida pelos membros da família, sendo essa estrutura mais utilizada em empresas maiores (Nordqvist et al., 2014).

Outro órgão percebido em empresas familiares que tem o objetivo de contribuir com a gestão do negócio é o conselho consultivo. Ele possui vantagens semelhantes à de conselhos mais formais permitindo análise de recursos e definição de responsabilidades. No entanto, utilizado em empresas com menos tempo de mercado e de tamanho menor (Gersick & Feliu, 2014). Por fim, o conselho de administração é um órgão que possibilita definições de estratégias para atingir as metas da organização e, conforme a estrutura em uma empresa familiar, pode conter membros familiares e não familiares (Anderson & Reeb, 2003).

Visto que a heterogeneidade deve ser levada em consideração no desenho organizacional (Westhead & Howorth, 2007) e presumindo diferentes composições de gestão (membros familiares e não familiares), a governança familiar poderá impactar nas diretrizes estratégicas como a estrutura do Sistema de Controle Gerencial (SCG) utilizados na empresa.

A adoção das ferramentas de gestão contribui com a governança familiar, seja na compreensão, implementação e manutenção do orçamento empresarial que subsidia o processo de planejamento e controle. Quando a gestão da empresa é realizada por membros familiares se espera forte influência no processo de tomada de decisões (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021) e considerando o objetivo do presente estudo de investigar o impacto do SCG na folga orçamentária em empresas familiares, realizar os estudos de casos em empresas familiares com governança heterogêneas parece ser oportuno para a construção do conhecimento na área gerencial.

2.3 Folga Orçamentária

Onsi (1973, p. 535) define a folga orçamentária como “a diferença entre o total de recursos disponíveis para uma empresa e o total necessário para manter a coalizão da organização”. Entende-se -como conceito da folga orçamentária: Margem superior de recursos orçamentários à disposição dos tomadores de decisão, a fim de contribuir com o desempenho máximo da capacidade produtiva ou de prestação de serviços da organização.

Neste contexto, segundo Faria et al. (2012) a folga orçamentária possibilita adequações

premeditadas, que facilitam no alcance dos objetivos propostos e são realizadas por gestores, nas quais agregam obrigações e subestimam a eficácia produtiva na elaboração do orçamento.

O orçamento empresarial pode conter o elemento da folga orçamentária que, conceitualmente, poderá permitir uma flexibilidade e agilidade no processo de tomada de decisão. No entanto, essa ampliação de recursos é apontada por alguns estudiosos como positiva (Cyert & March, 1963; Santos et al., 2022) e por outros como um problema justamente por representar conforto aos indivíduos que possuem metas a serem atingidas (McDonald, 2003; Borge et al., 2008).

O processo de elaboração do orçamento e a necessidade de seu cumprimento podem gerar uma série de comportamentos como o da constituição da folga orçamentária (Haliah, 2021). A folga de recursos possibilita a organização e a manutenção da atividade em relação às mudanças ambientais que demandem alterações na forma de operacionalização empresarial sendo, portanto, um artifício para a gestão da empresa (Pfeffer & Salancik, 2003). Cyert e March (1963) enxergavam um papel importante da folga de recursos organizacionais para o bom desempenho frente ao longo prazo, inovação e estratégia das empresas.

A delimitação da folga orçamentária pode ser vista em diferentes perspectivas na literatura. Enquanto há autores que a enxergam como uma fonte de proteção para desafios organizacionais inesperados e uma margem para atender ou até mesmo exceder as metas orçadas (Kahar et al., 2016; Santos et al., 2022), também é criticada por representar ineficiência (Borge et al., 2008) e expropriação desnecessária de recursos pelo gestor (Church et al., 2012).

McDonald (2003) ressaltou que havia pesquisadores da área empresarial que indicavam a folga de recursos como uma tomada de decisão negativa justamente por deixar recursos ociosos. Os recursos excedentes na organização eram percebidos como falta de controle da gestão e, assim, demandaria maior esforço para minimizar o que excedeu ao necessário para as atividades da organização (McDonald, 2003).

A utilização e operacionalização da folga orçamentária acontece conforme a estrutura gerencial da empresa, sendo um elemento que influencia no orçamento empresarial conforme o SCG praticado pelos gestores. A folga orçamentária pode também ser analisada sob a perspectiva comportamental, que sugere que os gestores podem utilizar tais recursos para consolidar as atividades essenciais da organização e promover estratégias que criam valor (Vanacker et al., 2017). Nesse contexto, fato é que a utilização da folga orçamentária pode contribuir com os objetivos da organização ao gerar vantagens competitivas e melhor desempenho (Cyert & March, 1963; Dunk, 1993; Santos et al., 2022).

Nessa perspectiva, para o presente estudo, a análise da estrutura organizacional abrangeá um olhar para o modelo proposto na Teoria da Estruturação de Giddens (2009), investigando a operacionalização da folga orçamentária e o envolvimento dos atores (gestores) no processo e no monitoramento de outros agentes participantes. O interesse é compreender os domínios da estrutura e a interação, conforme dimensões da dualidade da estrutura. O modelo da dualidade da estrutura será aplicado para o ambiente empresarial familiar representado por duas empresas operantes em setores da indústria e atacadista, e ainda com a governança heterogênea pois uma organização possui representantes familiares na composição da gestão e outra somente membros não familiares no processo de decisão.

3 Trajetória Metodológica

3.1 Caracterização da Pesquisa

A abordagem metodológica escolhida para essa pesquisa foi a qualitativa. A construção do *corpus* da presente pesquisa foi realizada por entrevistas (King, 2004; Dai et al., 2019) e pesquisa documental com análise do organograma disponibilizado pelas empresas.

Alinhado a proposta do estudo, foram selecionadas intencionalmente duas empresas familiares compostas por diferentes estruturas de gestão: uma com membros em posição de gestão predominantemente pertencentes a família e outra com membros não familiares. Destaca-se que são organizações no setor de indústria (produtos alimentícios) e atacadista e distribuidor na Região Sudeste. A fim de garantir que o acesso ao ambiente das empresas participantes dos estudos de casos, o projeto de pesquisa foi submetido e aprovado por Comitê de Ética em Pesquisa.

Para o processo de obtenção de dados foram realizadas entrevistas do tipo semiestruturadas, permitindo a complementação com questões não estruturadas anteriormente no guia, mas que acrescentaram aos temas ou ponderações emergentes durante o processo de questionamentos (Greene, 1998; Douglas, 1985; Qu & Dumay, 2011; J. Rubin & S. Rubin, 2012; Lune & Berg, 2017). Compreendendo a necessidade de delimitações bem definidas e bem estruturadas para o desenvolvimento das entrevistas, utilizou-se do protocolo da pesquisa de acordo com as diretrizes apontadas por Stake (1995).

As entrevistas iniciaram em setembro de 2021, em virtude dos reflexos da pandemia do COVID-19, e foram realizadas em sua grande maioria de forma remota com o apoio da tecnologia. Os participantes foram escolhidos de acordo com o cargo que ocupam na organização e com o seu conhecimento e envolvimento no processo orçamentário a fim de identificar elementos da prática da folga orçamentária. Para garantir o anonimato tanto das empresas como dos entrevistados as empresas serão tratadas no estudo por Empresa A - Distribuidora e Atacadista e empresa B - Indústria e Comércio. Será utilizado o nome do cargo de cada respondente e sua respectiva empresa quando for citado durante esta pesquisa.

Antes de realizar as entrevistas, o roteiro foi discutido com cinco professores para verificar a

compreensibilidade e as sugestões recebidas foram incorporadas no roteiro de entrevista. No total foram realizadas 11 entrevistas. As entrevistas foram realizadas mediante apresentação do protocolo de estudo de caso para a Diretora Administrativa e Financeira e o Superintendente/CEO, assim como o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) aos participantes que autorizaram a gravação, tanto de áudio quanto vídeo, para posterior transcrição e análise das entrevistas.

Para a análise de dados foi utilizada a abordagem *template analysis*, de Nigel King (2004). As entrevistas foram analisadas com base em uma lista de códigos (*templates*) definidos pelas pesquisadoras relacionados e estruturados de forma hierárquica com temas principais e secundários do objetivo do estudo. Os códigos definidos para o processo de análise dos dados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1
Template analysis: códigos

Categoria (Blocos)	Código	Dimensão Teoria da Estruturação	Modalidades da Teoria
1. Perfil do respondente	1.1 Formação e trajetória profissional	Interação	Esquema Interpretativo
2. Envolvimento da família na gestão	2.1 Envolvimento familiar	Estrutura / Interação	Esquema Interpretativo
3. Constituição da folga orçamentária	3.1 Estrutura do SCG	Estrutura	Esquema Interpretativo
	3.2 Envolvimento com o processo orçamentário	Estrutura	Norma
	3.3 Decisão Centralizada ou Descentralizada	Estrutura	Norma
	3.4 Tipo do orçamento adotado	Estrutura	Norma
	3.5 Reconhecimento do orçamento como rígido ou flexível	Estrutura / Interação	Esquema Interpretativo
	3.6 Impacto do orçamento nas metas	Estrutura / Interação	Esquema Interpretativo
	3.7 Impacto do orçamento nas atividades	Estrutura / Interação	Esquema Interpretativo
	3.8 Percepção da folga orçamentária	Interação	Esquema Interpretativo

Após a construção do *template analysis*, iniciou-se o procedimento de organização dos códigos em blocos alinhado com o objetivo da pesquisa e questões realizadas nas entrevistas. Mediante interesse em conhecer os participantes dos estudos de casos, a Tabela 2 apresenta as informações coletadas referente ao cargo, vínculo familiar, tempo na empresa, formação acadêmica, se os entrevistados possuem experiência em outros cargos e o tempo da entrevista.

Tabela 2
Perfil dos respondentes

Cargo	Membro familiar	Tempo na empresa	Formação acadêmica	Experiência anterior (ou outros cargos)	Tempo
Empresa A – Gestão não familiar					
Superintendente /CEO	Não	21 anos (10 no cargo)	Graduação em Ciências Contábeis e Pós-graduação em Finanças	Setor contábil e controladoria	01:02:00
Controller	Não	27 anos (9 no cargo)	Graduação em Ciências Contábeis e Pós-graduação em Controladoria e Finanças	Auditória interna, área contábil e fiscal	01:01:29
Gerente Comercial	Não	19 anos (3 no cargo)	Graduação em Administração e Gestão de Recursos Humanos	Área de compras e vendas	00:33:51
Gerente de Inovação e Novos Negócios	Não	3 anos e meio (1 no cargo)	Graduação em Administração de Empresas	Analista de projetos, coordenador de operações e gerente de negócios	02:08:43
Cargo	Membro familiar	Tempo na empresa	Formação acadêmica	Experiência anterior (ou outros cargos)	Tempo
Gerente de Televendas	Não	16 anos (7 no cargo)	Graduação em Pedagogia, Pós-graduação em Supervisão e Gestão Escolar e Pós-graduação em Pedagogia Empresarial e Neuro Pedagogia	Área de vendas, treinamentos e analista de RH	00:39:49

Empresa B – Gestão predominantemente familiar					
Diretora Administrativa/Financeira	Sim	12 anos (3 no cargo)	Graduação em Direito e Pós-graduação em Direito Tributário	Jurídico e Departamento Financeiro	00:40:32
Diretor Comercial	Sim	16 anos (3 no cargo)	Graduação em Marketing	Área Comercial e Marketing	00:48:25
Diretor de Operações	Não	17 anos (2 no cargo)	Graduação em Administração e Pós-graduação em Gestão e Marketing	Departamento de Logística	01:21:50
Controller	Não	12 anos (2 no cargo)	Graduação em Ciências Contábeis e Pós-graduação na área de Custos	Área de Compras e Controladoria (analista por 6 anos)	01:11:43
Gerente de TI	Não	2 anos	Graduação em Sistemas de Informação	Área de Tecnologia	00:54:45
Gerente Comercial	Não	10 anos (3 no cargo)	Graduação em Administração	Área Comercial	00:53:28

A Tabela 2 apresenta o perfil de cada respondente da Empresa A (cinco respondentes) e Empresa B (seis respondentes). O tempo em que os entrevistados estão na empresa familiar é relevante pois isso demonstra que possuem experiência com as atividades da gestão relacionadas as regras e estrutura do processo orçamentário. Conhecer o perfil do respondente auxilia compreender como é construída a interação entre o agente (entrevistado) e a estrutura da empresa (regras), conforme preconiza o pressuposto da dualidade da estrutura (Giddens, 2009). Essas relações possibilitarão transformações e construções de elementos institucionais. Nessa interação, os gestores de forma interpretativa conduzem o processo de gestão seguindo as regras da empresa familiar.

4 Análise dos Resultados

4.1 Caracterização da Empresa A

A Empresa A faz parte de um grupo empresarial familiar que atua desde 1961 no setor atacadista e de distribuição. Possui como características a serem destacadas: o processo sucessório (segunda geração familiar) e o fato de que na composição da governança não possui nenhum membro familiar na gestão, somente no Conselho Administrativo. A estrutura hierárquica da Empresa A está demonstrada na Figura 2.

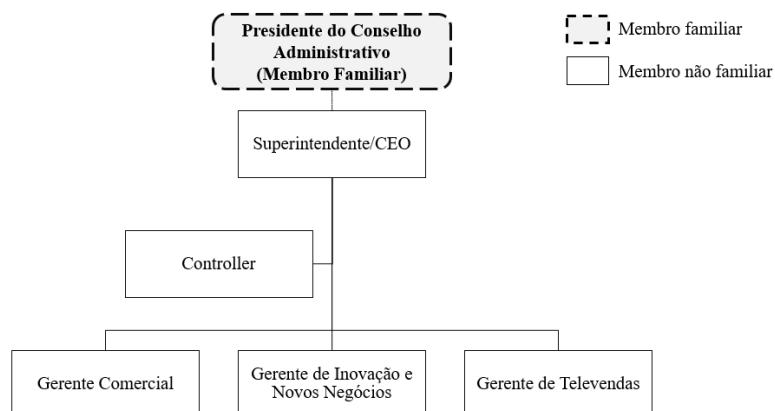


Figura 2 - Participação familiar Empresa A

Ressalta-se que a Empresa A não possui dentre os cargos relacionados ao processo de gestão membros familiares, segundo a literatura, a gestão pode ser composta por membros familiares assim como membros externos à família (Gimeno et al., 2010).

Considerando que na Empresa A, a gestão não possui membros familiares e que a mesma já passou pelo processo de sucessão, perguntou-se sobre a ocorrência de reuniões com os familiares. O Superintendente/CEO da Empresa A afirmou que só ocorrem os encontros formais mediante a realização das assembleias trimestrais com o Conselho Administrativo e mensal com a Presidente do Conselho - filha do fundador.

Não há reunião informal na condução da operação, o que existe é uma reunião com a acionista majoritária, ela participa, mas está como presidente, mas ela é dona então uma vez por mês é visto o resultado, ela acompanha o resultado e a apresentação de DRE (Demonstração de Resultado do Exercício). Então assim, aquilo que a gente faz com o Conselho (Conselho de Administração) a cada

três meses, com ela é feito mensal, mas é essa prestação de contas, muito mais demonstrativos contábeis mesmo DRE, Fluxo de Caixa, coisas do gênero da operação não. (Superintendente/CEO - Empresa A).

Quando o Superintendente/CEO menciona a maneira de realização da prestação de contas dos resultados nota-se uma compatibilidade com o que foi apresentado pela literatura. Ou seja, a inclusão de profissionais não pertencentes à família para assumirem cargos de gestão se justifica considerando suas habilidades necessárias para o cargo. Porém, mantendo controles formais como nesse caso em que, mesmo não participando da elaboração do orçamento, a Presidente da Empresa A está mensalmente sendo posicionada sobre os números alcançados pela gestão.

4.2 Caracterização da Empresa B

A trajetória da Empresa B inicia-se em 1983 com atividades de comércio realizadas de porta em porta pelo então fundador da empresa. Após alguns anos, em 1991 junto aos dois filhos, foi constituída a Empresa B dando início ao processo industrial. A Empresa B conta com uma gestão por membros familiares nos cargos de CEO, CFO, Diretoria Administrativa e Financeira e Diretoria Comercial. A organização hierárquica dos cargos é representada pela Figura 3.

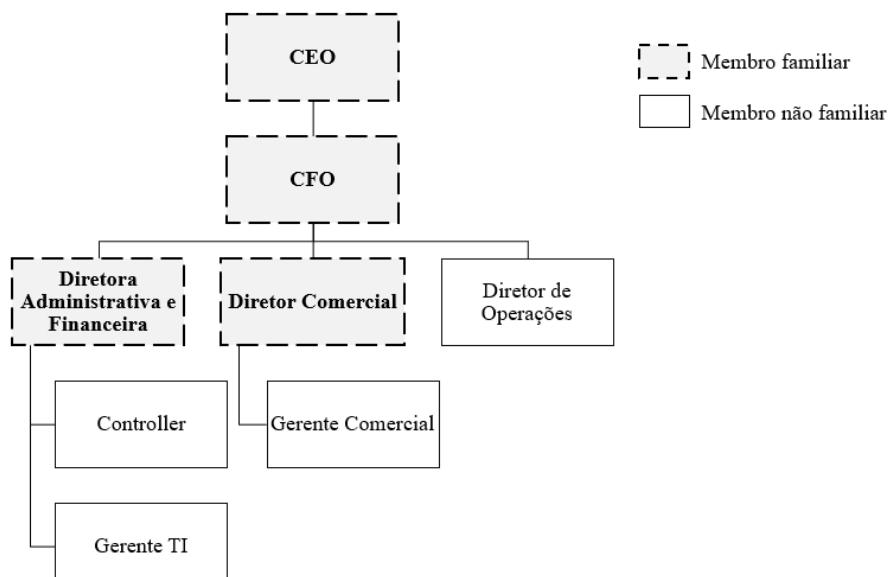


Figura 3 - Participação familiar Empresa B

A Empresa B ainda não passou pelo processo de sucessão formalizada, ainda que o CEO, filho do fundador, seja responsável pelas decisões e aprovações. Na Empresa B o Conselho de Administração é formado exclusivamente pelos familiares. Longenecker, Moore e Petty (1997) mencionam que a participação de membros familiares no controle da empresa caracteriza uma empresa familiar, mesmo que o processo de sucessão ainda não tenha sido realizado.

Após identificar como ocorre o envolvimento familiar na estrutura de gestão das Empresa A e Empresa B, caminha-se para a identificação do processo orçamentário buscando conhecer como é planejado, executado e controlado, de que forma o orçamento impacta nas metas e nas atividades.

4.3 Análise das evidências sobre a constituição da Folga a luz da teoria da estruturação

4.3.1 Empresa “A”

Conhecer a estrutura do SCG da ‘Empresa A’ possibilitou compreender como o processo de gestão é estruturado na empresa, se o orçamento é traçado com base no planejamento estratégico da empresa e se é prática da organização determinar premissas orçamentárias e previsão de cenários. Vale ressaltar que o estudo de caso se iniciou ainda no ano de 2021 período da pandemia do COVID-19. Por se tratar de uma ocorrência externa em que os gestores não tinham informações sólidas sobre quais os próximos passos seriam necessários para manter a atividade em funcionamento, em algumas respostas obtidas surgiu a comparação com o cenário imprevisível.

Em relação ao orçamento, na ‘Empresa A’ é preparado no fim do ano para o próximo período e ele é o responsável por definir as diretrizes. As orientações do orçamento para o ano seguinte são definidas pelo Superintendente/CEO, mas fica sob a responsabilidade do Controller o trabalho de preparar a base de informações do orçamento em que os gerentes irão considerar para sugerir o orçamento necessário para cada área.

Para o orçamento do próximo ano [...] eu defino as diretrizes: crescimento para o ano que vem, olhando indicadores do mercado, tanto do nosso setor quanto geral, como a inflação. [...] posteriormente, a gente apresenta esses orçamentos para os acionistas, para ser aprovado em Assembleia Geral. [...] O Controller que a partir da Controladoria e Financeiro faz o orçamento da área dele e prepara a base para que os outros também façam das áreas deles. [...] todo grande gestor de cada área ele é envolvido nesse processo para fazer o orçamento da sua área (Superintendente/CEO - Empresa A).

Partindo do conhecimento de que o orçamento, em conjunto com o planejamento estratégico, pode contribuir com o processo de gestão, planejamento e controle de maneira formal (Bornia & Lunkes, 2007; Eyerkaufer et al., 2014), os entrevistados foram indagados se o orçamento é constituído com base no Planejamento Estratégico. Na Empresa A considerando que as estratégias são desenhadas a partir dos objetivos organizacionais, o Superintendente/CEO destaca que o Planejamento é utilizado, porém ele não é um limitador e o orçamento é elaborado diante entendimento de demandas atuais dos seus clientes, portanto readequado quando necessário. O Controller informou que como o Planejamento Estratégico está direcionado para um período superior, algumas perspectivas podem modificar no período compreendido entre um orçamento e outro:

A gente já teve isso com mais rigor, quando a gente fala de planejamento estratégico. [...] o orçamento é construído em princípio pelo planejamento de vendas. [...] porque todos os meus custos variáveis vão vir realmente da minha perspectiva de venda é onde estou atuando [...] quando a gente fala de um planejamento estratégico descrito, a gente já teve isso lá no passado, mas hoje a gente tem uma coisa muito mais dinâmica, eu diria (Controller - Empresa A).

Tanto o Controller quanto os três gerentes entrevistados na 'Empresa A' trouxeram o cenário da pandemia do COVID 19 para exemplificar que, mesmo não ocorrendo esse empenho em realizar previsão de cenários, condutas são adotadas a fim de se adaptar e contornar novos acontecimentos que possam gerar ampliação de custos ou redução de receitas.

Referente a periodicidade, flexibilidade e base de informações consideradas no orçamento, o Superintendente/CEO da 'Empresa A' declara que a periodicidade do orçamento é anual e o orçamento é flexível. No entanto, na visão dos gestores a percepção de flexibilidade muda e o orçamento é compreendido como rígido acima de tudo com as despesas. Assim como a Gerente Comercial e a de Televendas que enxergam a flexibilidade apenas no momento da elaboração na 'Empresa A', o Gerente de Inovação e Novos Negócios tem a mesma percepção.

Superintendente/CEO (Empresa A)	"Como a gente tem esse acompanhamento muito próximo e todo final de mês a gente avalia o resultado de forma geral, em relação ao orçado, se tiver algo que esteja muito distorcido é feito adequação, mas para reorganizar na cabeça da gente o que seria um plano alternativo do que para outra coisa. Assim o orçamento que é apresentado para o acionista no início do ano ele não sofre nenhuma modificação, durante o ano todo, são alterações internas."
Gerente Comercial (Empresa A)	"Quando a gente fala do orçamento de vendas a gente tem uma diretriz, às vezes a empresa fala para fechar com 20% de crescimento, quando eu faço todas as análises vamos supor que eu consiga chegar em 16% ou 15%, eu explico por que daquele número e então baseado em fatos que realmente são coerentes a empresa tem essa flexibilidade sim."
Gerente de Televendas (Empresa A)	"Flexibilidade na hora de elaborar, depois eu tenho que seguir. Na verdade, nós somos orientados a procurar diminuir, então a gente já tenta negociar o tempo inteiro, quanto que vai aumentar, só as despesas que não têm jeito, procuramos outros fornecedores."
Gerente de Inovação e Novos Negócios (Empresa A)	"Não tem flexibilidade. Uma vez desenhado o orçamento tanto de receita quanto de custo é aquilo mesmo a despesa. E aí dentro dessa realidade, eu te falo que a gente tem asas com o orçamento de receita, em outros não."

Figura 4 – Flexibilidade no orçamento

A teoria da estruturação propõe que a estrutura organizacional, como o orçamento, não apenas restringe, mas também habilita as ações dos indivíduos. Verifica-se na Empresa A, a folga orçamentária, embora não explicitamente formalizada, exemplifica essa dualidade da estrutura (Giddens, 2009). A rigidez orçamentária é usada como um mecanismo de controle, enquanto a alta gestão oferece flexibilidade implícita aos gestores para lidar com imprevistos. Assim, os gerentes são ao mesmo tempo condicionados pelas regras e capazes de modificar suas práticas usando recursos não previstos, como a folga orçamentária. A folga pode ser vista como uma estratégia da empresa (Pfeffer & Salancik, 2003). Porém, se não é divulgada aos demais membros da gestão, demonstra um receio por parte da alta gestão que o conhecimento de tal reserva possa gerar ineficiência (Borge et al., 2008) e utilização de forma inadequada dos recursos (Church et al., 2012).

Na percepção do Gerente de Inovação e Novos Negócios, a gestão é bastante cautelosa no que se refere à construção do orçamento. Em virtude da estrutura de controle com reuniões mensais e participação do Controller no processo de elaboração do orçamento, se posiciona favoravelmente a existência de um

orçamento mais enxuto assim como autores que entendem como negativa a decisão de constituição de uma folga orçamentária que poderia gerar ociosidade de recursos (McDonald, 2003).

Quanto à reprodução das Estrutura e Controle Gerencial, verifica-se que a rigidez nas práticas orçamentárias reflete a reprodução das estruturas formais de controle na Empresa A. A elaboração de orçamentos "enxutos" reforça uma cultura organizacional de controle e austeridade. Entretanto, a folga orçamentária, embora informal, funciona como um mecanismo de contingência, permitindo reconfigurações da estrutura para lidar com incertezas, como uma ferramenta não oficial de ajuste (Borge et al., 2008; Church et al., 2012).

Talvez, o posicionamento de apoio a inflexibilidade do Gerente de Inovação e Novos Negócios, tenha relação com o fato de ser o Gerente com o menor tempo na Empresa A. A Gerente de Televendas da 'Empresa A' também afirmou que não conhecia o conceito de folga orçamentária e comenta que pode até ter usufruído, mas não saberia afirmar. De acordo com ela, sempre que a área dela precisa utilizar mais recursos do que foi orçado e liberado, ela solicita ao Superintendente/CEO e entende que por ser sempre permitido é porque está dentro de uma margem aceitável, representando, portanto, uma forma de praticar o conceito da folga mesmo que não formalizado "dentro do orçamento". A Figura 5 apresenta os relatos dos entrevistados sobre a folga orçamentária.

Controller (Empresa A)	"A questão de ter folga a gente entende que há uma má interpretação que é uma visão interna nossa pela cultura, na verdade que se eu dou margem para ele (gerente) gastar mais, ele vai gastar." "Talvez teria que ficar num segundo plano, ou seja, eu apresento o orçamento para ele (gerente) realizar, mas eu teria um segundo orçamento aqui previsto, ou seja, eu, a administração e os administradores saberiam da reserva orçamentária, mas com ele (gestor) eu tentar a ferro e fogo."
Gerente Comercial (Empresa A)	"Quando eu falo que não existe essa folga, no final das contas acaba existindo, porque eu desenho o meu orçamento de vendas maior do que o orçamento de compras, ou seja, o meu comprador aqui ele ainda tem uma válvula de escape versus o orçamento de vendas só que estrategicamente a gente tem outras formas de buscar o resultado. [...] são duas estratégias, primeiramente, do meu orçamento de vendas ele tá um pouco maior do que o de compras e segundo de eu ter essa flexibilidade de estar buscando novos projetos, novos fornecedores sem que isso incremente o meu orçamento que eu fechei com a empresa. Como se fosse algo a mais, como se fosse um plus, mas é algo que eu não começo um ano com ele já estruturado eu tenho que buscar na medida que vou percebendo que estamos dando certo, vou tentando mexer aqui os ponteiros para fazer com que essa válvula e me ajude com o resultado."
Gerente de Inovação e Novos Negócios (Empresa A)	"Eu vejo como uma rigidez grande no nosso sistema e vejo como muito positiva, muito positiva mesmo. Os próprios gerentes das áreas eu vejo que eles apertam bastante. Então a gente tenta trabalhar bem no osso mesmo, mas ainda assim, não te digo que não tem alguma coisa que passou. Posso te dizer, passa sim. Às vezes foi algum ponto, alguma ponta em áreas que tem muitas contas de despesa."

Figura 5 – Folga orçamentária na empresa A

Entende-se, portanto que a Empresa A possui a folga, mas não é divulgada a fim de extrair ao máximo dos Gerentes participantes do processo orçamentário cumprir a metas e resultados planejados. A prática de ocultar a folga pode ser vista como uma estratégia legítima de controle ou como uma dissonância ética, onde a transparência é sacrificada por temores de ineficiência. Essa prática pode impactar a cultura organizacional ao criar um ambiente onde a confiança entre gestores e alta administração é enfraquecida (Davila & Wouters, 2005). Percebe-se que as estruturas formais e informais se inter-relacionam no processo orçamentário da Empresa A, com os gestores utilizando sua autonomia para adaptar, reconfigurar ou resistir a essas estruturas, especialmente em tempos de incerteza, como durante a pandemia.

4.3.2 Empresa 'B'

O orçamento da Empresa B é estruturado inicialmente pelo Controller. Ele é responsável por buscar o histórico de operações e a partir disso realizar uma projeção do que seria o orçamento necessário. Esse documento é apresentado ao CEO que é o responsável por avaliar e aprovar. Para isso, o CEO utiliza como critério o plano diretor, definição de indicadores de expectativa de crescimento para a Empresa B.

O gerente de controladoria faz o cronograma do orçamento e a gente faz uma reunião com o CEO e ele vai dar o plano diretor [...] Ele (Controller) monta a estrutura do orçamento [...]. Ele apresenta para o CEO, mais ou menos o que está projetado e a gente vê quanto que isso vai dar de margem e quanto vai dar de EBITDA - é isso que ele quer mesmo? não, não o que eu quero é 'X' -, aí ele (CEO) pega um indicador, seja ele qual for porque isso varia muito de empresa para empresa, se é uma empresa muito grande e fala quero crescer 2% de EBITDA já é um valor astronômico, se é uma empresa muito pequena - não eu preciso é crescer 30%, porque se não, eu não consigo me sustentar -, então é isso que a gente faz no plano diretor, depois disso a gente traz o gerente de venda para construir a receita de venda, a gente faz isso por regional e por produto. Depois dessa receita de venda pronta e pré-aprovada, nós vamos para a construção dos outros indicadores que é o custo fixo e a composição do

CMV. [...] aí a gente vê se deu o que o plano diretor queria - Deu o que o CEO queria? Não, não deu. A gente volta para uma segunda reunião, a gente apresenta para o CEO - olha não vai dar o que você queria -, geralmente ele (CEO) bate o pé e fala - é o que eu quero -, mas muito embasado, ele corta algumas coisas e assim a gente caminha (Diretora Administrativa e Financeira - Empresa B).

Na Empresa B, o plano diretor, definido pelo CEO, serve como estrutura orientadora para a elaboração do orçamento. Conforme mencionado na literatura, a alta administração pode definir metas e estratégias para a organização e a governança familiar influência nas diretrizes e estrutura do SCG. Embora os gerentes possam propor ajustes para o orçamento, essas propostas precisam alinhar-se às metas estabelecidas pela empresa. Assim, o plano diretor, apesar de rígido, permite certa negociação dentro de limites. A teoria da estruturação explica que o CEO age tanto como executor da estrutura quanto como agente de mudança ao ajustar o orçamento com base em demandas de mercado.

Os Diretores da Empresa B afirmaram que o orçamento é delineado com base no Planejamento Estratégico.

Sim, ele é dirigido pelo planejamento estratégico da empresa, a gente revisa, repassa ele antes de fazer o orçamento e verifica o histórico, tanto do ano que a gente passou quanto da projeção de crescimento que a gente quer e olha também anos anteriores porque se teve alguma linha que teve algum desvio muito grande a gente tenta organizar essa linha com base nesse histórico. A gente não faz OBZ (orçamento base zero), a gente o faz com base em histórico, essa é a forma que a gente entendeu que seria mais adequado para o nosso modelo de negócio (Diretor Comercial - Empresa B).

Sobre a determinação de premissas orçamentárias e previsão de cenários, os participantes da Empresa B afirmaram que não é realizada a previsão de cenários de forma padronizada. De acordo com o Controller da Empresa B, realizar a previsão de cenários é algo bastante complexo. Mas, ainda assim, a empresa tem logrado êxito com as estimativas realizadas que consideram dados históricos:

A gente usa toda essa base de dados para provisionar qual seria o cenário dos próximos três meses de despesas, então realmente é complexo conseguir acertar toda essa dinâmica que a gente vivencia. Mas a gente tem alcançado êxito, estamos com um nível de acerto percentual global em torno de 92, 93 nas projeções. Eu julgo que a gente não tem ido tão mal assim nas projeções, mas a palavra-chave referente a isso é, e não tem outra, são dados históricos e organizá-los de maneira que possa nos dar alguma informação, principalmente, com relação aos nichos de mercado, onde a gente tem reduzido venda ou pelo contrário onde tem uma possibilidade de aumento de vendas de regiões, principalmente de custo variável (Controller - Empresa B).

Sobre a flexibilidade do orçamento, percebeu-se uma certa distinção entre os respondentes da Empresa B. Inicialmente, a Diretora Administrativa e Financeira afirma que o orçamento é flexível, dentro do plano diretor delimitado pelo CEO. No entanto, a característica de flexibilidade mencionada pela entrevistada está presente somente no momento da elaboração do orçamento e não na sua execução, ou seja, os Gerentes podem apresentar projetos que serão aprovados ou não para o orçamento, mas isso não significa que durante o ano poderão incluir novas despesas que vão alterar o orçamento global.

O Diretor Comercial da Empresa B entende o orçamento como flexível após validação e execução do orçamento. Quando o Diretor Comercial informa que o orçamento é passível de ajustes desde que seja justificável a mudança, vai de encontro ao que os autores Kahar *et al.* (2016) expressam sobre modificações no orçamento alinhado ao SCG mediante demandas desconsideradas ou desconhecidas no momento de sua construção.

O Diretor de Operações da Empresa B confirma que as áreas podem ter um nível de flexibilidade entre linhas de despesas, embora necessitem da aprovação dos Diretores para tal movimentação. A flexibilidade aqui mencionada está dentro do limite do orçamento, mas cabe ressaltar que sua existência é identificada pela presença da folga orçamentária se não na despesa em questão, que seja em outra despesa (Cyert & March, 1963; Santos *et al.*, 2022), ou seja, dentro do valor pré-determinado, podem ocorrer o remanejamento entre as rubricas de determinado centro de custos/despesas.

Já o Controller e os Gerentes, não membros familiares, não enxergam essa flexibilidade no orçamento após aprovação, mas reconhecem que uma vez que o objetivo em termos de indicador macro seja alcançado, essa prática mediante justificativa e aprovação da diretoria pode ocorrer.

Na verdade, não tem liberdade, ele (o/a Gerente) pode propor e a gente faz ajustes sim, validado pela Diretoria, desde que se cumpra o EBITDA. [...] a gente tem o compromisso macro de EBITDA (Controller - Empresa B).

Percebe-se que a flexibilidade no orçamento é permitida, mas sob condições rígidas, com metas como o EBITDA sendo inegociáveis. Isso cria um ambiente de autonomia limitada, onde os gerentes podem

propor ajustes dentro de limites. A teoria da estruturação sugere que essas ações gerenciais retroalimentam a estrutura, estabelecendo uma cultura de ajustes condicionais dentro das práticas orçamentárias da empresa.

A área Comercial na Empresa B por ser a responsável por obtenção de Receitas demonstrou ter uma maior flexibilidade em virtude do papel que desempenha dentro do orçamento da Empresa e de novas oportunidades de negócios. A partir dessas diferentes percepções entende-se que a folga orçamentária na Empresa B não é uma informação divulgada.

Verifica-se que os gestores entrevistados percebem a importância do orçamento para atingir metas e, consequentemente, resultados, mas falta ainda identificar a percepção dos membros da gestão quanto à folga orçamentária. Na Empresa B o Controller revelou que não conhecia o conceito de folga orçamentária após ser apresentado para ele tal conceito, ele afirma que não tem folga orçamentária na empresa.

Para o Controller, a folga poderia gerar uma má interpretação por parte dos Gerentes que ao terem a informação da margem superior, possivelmente não iriam se esforçar para atingir o resultado. No entanto, frisou que caso ocorra seria um segundo orçamento, de conhecimento apenas da administração e controladoria.

Na Empresa B à exceção do Diretor Comercial e a Diretora Administrativa e Financeira, todos os demais participantes responderam que não conheciam ou sabiam o que significava folga orçamentária. O Diretor Comercial afirma ter a folga orçamentária na Empresa B, no entanto, isso não é divulgado aos demais gerentes. Mas de forma antecipada o CEO e Diretores entendem que o orçamento pode sofrer variações ao longo do ano dentro de determinada margem.

O Diretor de Operações se posiciona de forma contrária e diz que na Empresa B não existe folga e que não faria sentido ter. O Gerente de TI também se posiciona de forma contrária a utilização da folga orçamentária. Na sua visão seria algo que não extraeria uma boa realização da função de gestão (Borge et al., 2008; Church et al., 2012). Mas reconhece que alguns gestores podem, principalmente quando tem experiência em determinado setor, manipular números e assim ter mais margem de atuação (Dunk, 1993).

De acordo com o Controller, no passado já houve uma margem conhecida de folga que era exclusiva aos Diretores e CEO, porém isso não é mais praticado. Desta forma, na Empresa B, a folga orçamentária é restrita à alta administração, refletindo um mecanismo oculto de controle para lidar com incertezas. De acordo com Giddens (2005) estruturas invisíveis como esta influenciam o comportamento gerencial, com os gestores operando sem conhecimento explícito da margem de flexibilidade, mantendo-se focados nas metas rígidas estabelecidas. Ressalta-se que o Controller não é membro da família e como seu posicionamento vai em desenccontro ao mencionado pelo Diretor Comercial, entende-se que essa decisão fica limitada aos membros familiares, conforme, trechos destacados na Figura 6.

Observa-se que a governança familiar na Empresa B cria uma assimetria de poder, onde os membros da família têm acesso à folga orçamentária e maior controle sobre as decisões financeiras. A teoria da estruturação ajuda a entender como essa assimetria influencia as práticas orçamentárias e de controle, com a folga sendo usada como reserva estratégica para garantir a continuidade dos objetivos empresariais, inclusive (como situações que envolvem alta incerteza – reajustes salariais no momento da pandemia COVID-19), ou ainda relacionados a potenciais ajustes de rubricas entre custos e despesas, como destacado pelo Diretor Comercial. Reforçando, portanto, que a família detém a autoridade do processo orçamentário e legitimam as práticas relacionadas, dentro de um cenário de alinhamento com os objetivos estabelecidos para a empresa, alinhado, portanto, a estudos que discutem uma visão alternativa da folga (Frezatti et al. 2013, Davila & Wouters, 2005).

Já os gerentes não-membros da família, enfatizam em suas percepções os aspectos negativos associados a folga orçamentária. Alguns gestores, como o Gerente de TI e o Diretor de Operações, resistem à ideia da folga orçamentária, percebendo-a como uma ameaça à eficiência e ao controle. Essa resistência reflete uma tentativa de manter a rigidez orçamentária, reforçando a disciplina gerencial e o uso eficiente dos recursos, apesar da estrutura de flexibilidade limitada. Aspecto tipicamente observado na literatura *mainstream* da área (McDonald, 2003; Borge et al., 2008).

4.4 Discussão dos resultados

Por fim, após análise dos dois estudos de casos enfatiza-se que as empresas apresentam diferença na composição da gestão quando abordado o envolvimento de membros familiares no processo de planejamento e controle orçamentário. A Empresa A possui em sua gestão predominantemente membros não familiares, com presença familiar somente no Conselho de Administração e já realizou o processo de sucessão familiar. A Empresa B por sua vez conta com a participação de membros familiares atuantes nas funções de CEO, CFO, Diretora Administrativa e Financeira e Diretoria Comercial, sendo os principais gestores participantes do planejamento e controle do orçamento.

O orçamento é uma ferramenta gerencial utilizada pelas duas empresas, verifica-se que a sua elaboração parece ser realizada de forma bastante organizada e todos que participam desse processo demonstraram clareza ao mencionar quais as etapas em que estão envolvidos na constituição, ajustes, e aplicação do orçamento ao longo do período seguinte.

Diretor Comercial (Empresa B)	"Nesse ano mesmo a gente (es)tava com uma consultoria de cargos e salários e sabia que iria ter um aumento em folha, que já tinha dado uma prévia, mas como não havia nada fechado nós fizemos uma reserva orçamentária aproximada que a gente entendia que seria necessário. A gente faz também para o orçamento de receita, o conjunto das metas de venda é bem maior do que a nossa meta de receita para não ficar justo de tipo assim: - não cumprir uma regional eu não cumpro a nossa -, a gente faz isso, a gente também chama isso de gordura só que na receita para garantir que não vai ficar muito apertado o orçamento."
Diretor de Operações (Empresa B)	"Nós não temos folga. Sempre que a gente trabalhou, a gente faz um orçamento logístico no osso mesmo. Eu já faço a minha meta com a minha equipe, antes da gente mandar as informações para a controladoria [...] Eu já passo a orientação - gente, vamos apresentar agora o orçamento pra 2022 e a gente precisa apresentar uma performance melhor do que a gente teve em 2021 -, a gente começa a trabalhar a cultura, principalmente de quem tá chegando mais novo, e tudo o mais. Mesmo assim ainda voltam alguns desafios, eu não vejo que faça sentido uma organização utilizar folga orçamentária não [...] Conheço profissionais que sempre colocam uma gordurinha a mais pra facilitar a vida."
Gerente de TI (Empresa B)	"Eu não acho isso antiético, não é isso. Eu acho que há malícia de usar, faz os gestores terem artifícios, por já terem experiências passadas, com algum tipo de situação."
Controller (Empresa B)	"Até pouco tempo atrás tinha uma reserva que a gente deixava para que os diretores ou CEO pudessesem fazer investimentos, mas o resultado nesses últimos anos não nos possibilita fazer essa reserva mais. Mas hoje a gente não trabalha com reserva, ou seja, o orçamento oficial da Empresa B não tem margem de elasticidade".

Figura 6 – Folga orçamentária na empresa B

Quanto à constituição da folga orçamentária, os dados apontaram que na Empresa A não é divulgada, no entanto, em algumas falas dos participantes das entrevistas, nota-se que a flexibilidade surge no momento da construção do orçamento, pois os números inicialmente apresentados pelo Controller podem ser adaptados conforme solicitações dos Gerentes. Durante a execução do orçamento, caso novos limites sejam necessários o Superintendente/CEO é quem aprova as alterações, ele reforça que não existem restrições ou penalizações aos gestores e que esses desvios deverão ser verificados e considerados nos próximos orçamentos. Conforme presumiu-se que a gestão realizada por membros não familiares poderia apresentar a constituição da folga orçamentária a fim de possibilitar maior flexibilidade ao orçamento (Lukka, 1988; Kahar et al., 2016; Santos et al., 2022), visto que esse artefato representa o principal modo de prestação de contas da gerência à família proprietária.

Já na Empresa B, o poder das decisões relacionadas ao orçamento se concentra nos membros familiares, a folga orçamentária, quando ela ocorre, também não é divulgada para todos os participantes do processo orçamentário. Porém, entende-se a constituição da folga ao identificar que os membros familiares consideram solicitações de alteração do orçamento que justifiquem novas oportunidades de negócios, e esse pedido para determinada área será avaliado pelo CEO e caso este concorde será aprovado. O controle dos familiares demonstrou que o uso da folga é reduzido e que sua constituição não é compartilhada a fim de que os gestores tenham desempenhos positivos em relação às diretrizes orçamentárias, possibilidade essa pressuposta com a obra de McDonald (2003).

A dimensão da modalidade apresentada na Figura 3 demonstra a forma de conexão entre a estrutura empresarial e os gestores. As dimensões da "facilidade" e "norma" refletem a flexibilidade ou a rigidez do orçamento que o gestor possui para atingir as metas definidas em cada uma das Empresas estudadas. Entende-se que o grau de capacidade de ação está inversamente direcionado ao índice de flexibilidade, ou seja, quanto maior a rigidez menor é o poder do agente em mudar a realidade em situações não projetadas no orçamento. Situação identificada nas duas empresas estudadas. A legitimização do direcionamento recebido está relacionada à confiança que os gestores visualizam no processo de criação do orçamento.

Dessa maneira, discutir a constituição da folga orçamentária em duas empresas familiares com diferentes composições de participação dos membros familiares na gestão à luz da Teoria da Estruturação, possibilitou compreender a interação entre os gestores e as regras das duas empresas, a forma como os objetivos orçamentários são comunicados e a interpretação dos gestores frente ao seu departamento e demandas. A Figura 7 apresenta a síntese das categorias analisadas na dualidade da estrutura.

Verifica-se que considerando as categorias analisadas na dualidade da estrutura são percebidas em maior ou menor grau nas empresas participantes da pesquisa. Na prática, conforme a teoria de Giddens (2005), os achados nos casos investigados são apresentados abordando os três pilares principais: (1) Significação/comunicação: A folga orçamentária, embora não formalmente comunicada, é compreendida de maneira implícita pela alta administração, enquanto a comunicação dessa prática com os níveis mais baixos da gestão é limitada. (2) Dominação/poder: A folga é um recurso sob controle da alta administração, criando uma assimetria de poder dentro da empresa. Essa assimetria permite que a família ou os diretores controladores manipulem os recursos de forma a manter uma flexibilidade estratégica, enquanto os gestores de níveis inferiores não têm acesso a essas informações.(3) Legitimização/sanção: A retenção das informações, e a falta de transparência em relação à existência da folga, sugere uma estrutura de legitimização baseada na confiança restrita entre os membros da família e a alta administração, reforçando uma cultura organizacional onde a flexibilidade é praticada, mas não comunicada de maneira ampla (Davila & Wouters,

2005).

Os achados ampliam os conhecimentos sobre a dinâmica de poder em empresas familiares, alinhando-se a estudos anteriores que apontam a governança familiar como um fator que impacta as práticas orçamentárias e o controle de informações financeiras (Westhead & Howorth, 2007). O estudo confirma achados internacionais sobre a importância da folga como um mecanismo de contingência em tempos de incerteza (Borge et al., 2008; Church et al., 2012), ao mesmo tempo que destaca a natureza particular da folga em empresas familiares brasileiras, onde o controle orçamentário é mais centralizado.

Segundo Giddens (2005), as ações dos agentes nem sempre estão perfeitamente alinhadas com as estruturas que os influenciam. No caso da Empresa B pesquisada, enquanto a alta administração percebe a folga como uma ferramenta estratégica, alguns gestores resistem à ideia, destacando uma tensão entre a estrutura formal (orçamento rígido) e a estrutura informal (uso estratégico da folga).

Os dois casos analisados apresentam evidências tanto convergentes quanto distintas sobre o fenômeno da folga orçamentária. Em ambos os casos, a folga é utilizada pela alta administração, mas de maneira oculta. No entanto, a governança familiar na Empresa B cria uma estrutura de poder mais centralizada, onde a folga é restrita a um grupo seletivo de gestores. Na Empresa A, o uso da folga também está presente, mas com menos controle centralizado. Essas diferenças revelam como o controle da folga pode variar em função da estrutura de gestão, um achado que contribui para a compreensão das implicações práticas da folga em diferentes tipos de gestão.

Foi possível identificar características apontadas pela literatura nas empresas familiares e, dessa forma, compreender que as diferentes definições para empresa familiar identificadas carregam particularidades que são observadas nas empresas que foram foco dos estudos de casos. Com o envolvimento da família no processo orçamentário, a exclusividade de informações estratégicas entre membros familiares, o processo sucessório com a continuidade de membros familiares à frente do negócio.

5 Considerações Finais

Considerando o objetivo proposto para a presente pesquisa, compreender e discutir a constituição da folga orçamentária no processo de planejamento e controle de duas empresas familiares com estruturas de gestão distintas, sob a ótica da Teoria da Estruturação. A análise feita sob a lente da teoria permitiu identificar que o fenômeno da folga orçamentária estabelece relação nas interações entre agentes e estruturas de controle. Esse estudo evidencia que a folga orçamentária é uma estrutura oculta que, embora não formalizada, é utilizada estratégicamente pela alta administração para lidar com incertezas.

As contribuições obtidas no presente estudo estão relacionadas à originalidade do tema quanto a utilização da Teoria da Estruturação para analisar folga orçamentária, ao método de pesquisa com abordagem qualitativa e à forma de construção e análise dos dados. Uma das contribuições da pesquisa é o desenvolvimento de uma pesquisa na área gerencial com apoio de uma teoria social de Giddens, destacando que uma abordagem alternativa ao *mainstream* positivista pode gerar contribuições ao desenvolvimento científico (Lourenço & Sauerbronn, 2018). O estudo avança o conhecimento sobre a folga orçamentária ao demonstrar como ela emerge como uma prática não formalizada dentro do processo orçamentário, moldada pelas interações entre os gestores e as estruturas de controle, em consonância com os pilares da Teoria da Estruturação.

No que tange a literatura sobre empresas familiares, os resultados dessa pesquisa de forma complementar trazem uma análise aprofundada em duas empresas com composições heterogêneas de gestão. Embora, as análises e interpretações aconteceram de maneira individual a fim de aprofundar o conhecimento sobre a temática central do estudo, sem qualquer intenção de generalização dos resultados. Além disso, conhecer o perfil dos gestores familiares e não familiares foi importante para entender o papel de cada um no processo orçamentário investigado.

As implicações práticas deste estudo estão relacionadas à necessidade de maior transparência no uso da folga orçamentária. A retenção de informações sobre a existência de folga pode, a longo prazo, enfraquecer a confiança entre os gestores de diferentes níveis e afetar a eficiência no uso dos recursos. Ao mesmo tempo, o estudo sugere que a flexibilidade condicional, quando gerida com cautela, pode servir como uma ferramenta estratégica eficaz para lidar com incertezas sem comprometer a disciplina financeira.

. Verificou-se na aplicação prática que a estrutura do SCG impacta na constituição da folga orçamentária uma vez que as duas empresas oferecem remuneração por metas e, aos olhos da maioria dos Gerentes, não são flexíveis quando necessitam realizar novas despesas. Identificou-se que as empresas operam a folga orçamentária, no entanto, não divulgam à todos os níveis da gestão que estão envolvidos com o processo orçamentário e as informações ficam retidas aos membros familiares e Superintendente/CEO.

Dimensão/ Pilar	Características	Categorias de Análise	Empresa A			Empresa B		
			Forte Presença	Alguma Presença	Pouca Presença	Forte Presença	Alguma Presença	Pouca Presença
Significação/ comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Regras sociais que informam e restringem tornando possível a comunicação. - Regras desenhadas pelas atividades organizacionais. 	Envolvimento Familiar		X		X		
		Processo Orçamentário	X			X		
		Orçamento rígido ou flexível	X			X		
		Impacto orçamento nas metas e resultados	X				X	
		Percepção da Folga Orçamentária			X		X	
Dominação/ Poder	<ul style="list-style-type: none"> - Meios que os agentes utilizam para atingir os objetivos. - Recursos tecnológicos e humanos. - Capacidade que o agente possui de agir de uma ou de outra forma e, consequentemente, influenciar. 	Envolvimento Familiar			X	X		
		Processo Orçamentário	X				X	
		Orçamento rígido ou flexível	X			X		
		Impacto orçamento nas metas e resultados	X				X	
		Percepção da Folga Orçamentária		X			X	
Legitimação/ Sanção	<ul style="list-style-type: none"> - Direitos e obrigações no meio social legitimando determinada ordem ou sanção. - Normas responsáveis pela articulação de comportamentos legitimados institucionalmente. 	Envolvimento Familiar		X		X		
		Processo Orçamentário	X			X		
		Orçamento rígido ou flexível	X			X		
		Impacto orçamento nas metas e resultados	X				X	
		Percepção da Folga Orçamentária			X			X

Figura 7 – Síntese das Categorias Analisadas na Dualidade da Estrutura

Desta forma, este estudo contribui para o avanço do conhecimento sobre folga orçamentária, ao posicioná-la como um fenômeno que está inserido nas interações entre agentes e estruturas, e que é utilizado de maneira estratégica em empresas familiares. As evidências mostram que a folga orçamentária, quando gerida de forma oculta e centralizada, pode reforçar estruturas de poder assimétricas, enquanto sua falta de transparência pode impactar a cultura organizacional, especialmente em relação à confiança entre gestores. Importante destacar, que a folga orçamentária possibilita adequações premeditadas, que facilitam no alcance dos objetivos propostos e são realizadas por gestores, nas quais agregam obrigações e subestimam a eficácia produtiva na elaboração do orçamento, neste contexto torna-se relevante as organizações revisarem o gerenciamento e acompanhamento orçamentário.

A principal limitação do desenvolvimento da pesquisa está no fato que foi realizada no período pandêmico e com isso a aproximação com a empresa ficou restrita a realizações de entrevistas de forma remota, com exceção da última entrevista que aconteceu na estrutura da Empresa A. O roteiro de entrevista semiestruturada foi elaborado para captar o maior número de informações possíveis, mas comprehende-se que nem todos os dados foram mencionados pelos entrevistados por conta do formato remoto.

Por fim, a realização de estudos de casos em duas empresas não promove a generalização dos resultados aqui analisados. Enfatiza-se que a investigação ocorreu em duas empresas com diferentes composições de gestão uma com a participação predominante de membros familiares e a outra com membro familiar somente no Conselho Administrativo, todavia a análise aprofundada e os resultados identificados não foram prejudicados.

Para pesquisas futuras, seria interessante investigar como outras formas de gestão impactam a prática da folga orçamentária em diferentes contextos organizacionais. Recomenda-se também que sejam realizadas novas abordagens qualitativas em empresas de outros setores. Não com a finalidade de comparação, mas sim de ampliação do conhecimento científico quanto à contabilidade gerencial e o processo orçamentário. Assim como foi identificado que o conceito de folga orçamentária não era conhecido por todos que participavam do processo orçamentário, outros temas relacionados aos artefatos gerenciais também podem ser melhor divulgados no ambiente empresarial e na literatura.

Referências

- Alessandri, T. M., Cerrato, D., & Eddleston, K. A. (2018). The mixed gamble of internationalization in family and nonfamily firms: the moderating role of organizational slack. *Global Strategy Journal*, 8, 46–72. <https://doi.org/10.1002/gsj.1201>
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58, 1301–1328. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Arteaga, R., & Escribá-Esteve, A. (2021). Heterogeneity in family firms: contextualising the adoption of family governance mechanisms. *Journal of Family Business Management*, v. 11(2), 200-222. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2019-0068>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25, 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Beuren, I. M., Beck, F., & Popik, F. (2015). Interesses Compartilhados Afetam a Veracidade dos Orçamentos? *R. Cont. Fin. – USP*, São Paulo, 26(67), p. 11-26.
- Borge, L., Falch, T., & Tovmo, P. (2008). Public sector efficiency: the roles of political and budgetary institutions, fiscal capacity, and democratic participation. *Public Choice*, 136, 475-495. <https://doi.org/10.1007/s11127-008-9309-7>
- Bornia, A. C., & Lunkes, R. J. (2007). Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário. *Contabilidade Vista & Revista*, 18(4), 37-59. Recuperado de <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistarevista/article/view/339>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, Family influence, and Family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(2), 267-293. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-40. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Church, B. K., Hannan, R. L., & Kuang, X. J. (2012). Shared interest and honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 37, 155–167. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.01.002>
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioural theory of the firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.n.e.
- Dai, N. T., Free, C., & Gendron, Y. (2019). Interview-based research in accounting 2000–2014: Informal norms, translation and vibrancy. *Management Accounting Research*, 42, 26-38. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.06.002>
- Dallabona, L. F., Silva, D. M. A., & Lavarda, C. E. F. (2016). Variáveis contingenciais, estilos de liderança e folga organizacional predominantes em uma indústria têxtil de Santa Catarina. *Revista Capital Científico*, 17(3). DOI:10.5935/2177-4153.20190002
- Davila, T. & Wouters, M. (2005). Managing budget emphasis through the explicit design of conditional

- budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 30, p. 587-608. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.002>
- Dawson, A., & Mussolini, D. (2014). Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature? *Journal of Family Business Strategy*, 5, 169-183. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.11.004>
- Douglas, J. D. (1985). *Creative Interviewing*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information esymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *The Accounting Review*, 68(2), 400-410. <https://www.jstor.org/stable/248408>
- Elmassri, M. & Harris, E. (2011). Rethinking budgetary slack as budget risk management. *Journal of Applied Accounting Research*, 12(3), p. 278-293. <https://doi.org/10.1108/09675421111187700>
- Eyerkaufer, M. L., Possamai, J. P., & Gonçalves, M. B. (2014). Quantificação dos planos estratégicos por meio do orçamento empresarial: uma aplicação prática com métodos estocásticos. *Future Studies Research Journal*, São Paulo, 6(2), 187-208. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2014.v6i2.178>
- Fadol, Y., Barhem, B., & Elbanna, S. (2015). The mediating role of the extensiveness of strategic planning on the relationship between slack resources and organizational performance. *Management Decision*, 53(5), 1023-1044. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-09-2014-0563>
- Frezatti, F., Bido, D. S., Mucci, D., & Beck, F. (2022). Essence taxonomy of Brazilian family businesses and conceptual implications for governance strategy. *Journal of Management and Governance*, 26, 813-849. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09574-w>
- Gersick, K. E., & Feliu, N. (2014). *Governing the Family Enterprise: Practices, Performance, and Research*. SAGE Handbook of Family Business. Eds. L. Melin, M. Nordqvist and P. Sharma. Thousand Oaks, CA: SAGE, 196-225.
- Giddens, A. (2009). *A constituição da sociedade*. (3. Ed.). São Paulo: Martins Fontes.
- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2010). *Family business models*. UK: Palgrave Macmillan.
- Greene, J. (1998). *Qualitative program evaluation, practice and promise*, in DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Eds), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, Sage, Thousand.
- Haliah. (2021). A study of performance model development and good governance budgeting. *International Journal of Law and Management*, 63(3), 301-319. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-11-2016-0122>
- Herculano, H. A., & Chiarello, T. C. Assimetria de informação na relação entre participação e folga orçamentária. *REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 6(3), 2016. <https://doi.org/10.18696/reunir.v6i3.415>
- J. Rubin, H., & S. Rubin, I. (2012). *The art of hearing data*. Thousand Oaks.
- Junquillo, G.S. (2003). Condutas gerenciais e suas raízes: uma proposta de análise à luz da teoria da estruturação. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Curitiba, 7(Edição Especial), 101-120. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000500006>
- Kahar, S. H. A., Rohman, A., & Chariri, A. C. (2016). Participative Budgeting, Budgetary Slack And Job Satisfaction In The Public Sector. *The Journal of Applied Business Research*, 32(6). <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i6.9814>
- King, N. (2004). *Using templates in the thematic analyses of text*. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (ed.) *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: SAGE, 256-270.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, J. W. (1997). *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron.
- Lourenço, R. L., & Sauerbronn, F. F. (2018). Teorias da prática social para pesquisas em contabilidade gerencial: possibilidades a partir de Pierre Bourdieu e Anthony Giddens. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 15(35), 204-232. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2018v15n35p204>
- Lukka, K. (1988). Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 13, 281-301. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90005-0](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90005-0)
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*. Pearson Higher Ed.
- McDonald, S. (2003). *Innovation, organisational learning and models of slack*. International Conference on Organizational Learning and Knowledge, Aberdeen, United Kingdom, 5.
- Melin, L., & Nordqvist, M. (2007). The Reflexive Dynamics of Institutionalization: The Case of the Family Business. *Strategic Organization*, 5(4), 321-333. <https://doi.org/10.1177/1476127007079959>
- Merchant, K. A. (1985). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 10(2), 201-210. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90016-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90016-9)
- Muzzio, H., & Silva Júnior, O. G. (2014). Eu sou melhor do que você! Gestão profissional x gestão familiar: a experiência de uma empresa de alimentação. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3(2), 3-19. <https://doi.org/10.14211/regepe.v3i2.120>
- Nazarova, N. (2014). Culture as a recoupling mechanism: Rationales for construction of budgetary slack in logistics. (28)1 105-126. In: Epstein, M., Farrell, A. *Studies in Managerial and Financial Accounting*, (28)1. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-351220140000028011>
- Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: a configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192-209. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12096>

- Onsi, M. (1973). Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The Accounting Review*, 48(3), 535-548. <https://www.jstor.org/stable/245151>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford Business Books, Stanford.
- Qu, S., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238-264. <https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Ricca Neto, D. (1998). *Da empresa familiar à empresa profissional*. São Paulo: CL-A Cultural.
- Ryan, B., Scapens, R. W., & Theobald, M. (2002). Traditions of research in management accounting. In: RYAN, B.; SCAPENS, R. W.; THEOBALD, M. *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*. London: Wouth Wester: Cengage Learning, 68-93.
- Santos, V., Beuren, I. M., & Skrepitz, S. (2022). Influência da folga orçamentária e de elementos do processo orçamentário nas percepções de justiça. *Rev. contab. finanç. [online]*, 33(89), 200-215. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113780>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Los Angeles: Sage.
- Vanacker, T., Collewaert, V., & Zahra, S.A. (2017) Slack resources, firm performance, and the institutional contexto: Evidence from privately held European firms. *Strategic Management Journal*, 38(6), 1305-1326. <https://doi.org/10.1002/smj.2583>
- Wanderley, C. D. A., & Cullen, J. (2011). Management Accounting Research: Mainstream versus Alternative Approaches. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 22(4), 15-44.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2007). 'Types' of Private Family Firms: An Exploratory Conceptual and Empirical Analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19, 405-431. <https://doi.org/10.1080/08985620701552405>

* Uma versão preprint do artigo foi apresentado no 5º Congresso UFU de Contabilidade, 2023

NOTAS

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à CAPES, CNPq e FAPEMIG pelo apoio financeiro ao projeto de pesquisa.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Concepção e elaboração do manuscrito: V. R. Silva, E. A. Leal, F. Beck

Coleta de dados: V. R. Silva, E. A. Leal

Análise de dados: V. R. Silva, E. A. Leal, F. Beck

Discussão dos resultados: V. R. Silva, E. A. Leal, F. Beck

Revisão e aprovação: V. R. Silva, E. A. Leal, F. Beck

CONJUNTO DE DADOS DE PESQUISA

O conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo não está disponível publicamente.

FINANCIAMENTO

Apoio financeiro da CAPES, CNPq e FAPEMIG. Em conformidade com a Portaria nº 206, de 4 de setembro de 2018, "o presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001".

CONSENTIMENTO DE USO DE IMAGEM

Não se aplica

APROVAÇÃO DE COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Parecer 5.962.205 do Comitê de Ética da UFU.

CONFLITO DE INTERESSES

Não se aplica.

LICENÇA DE USO

Os Direitos Autorais para artigos publicados neste periódico são do autor, com direitos de primeira publicação para a Revista. Em virtude de aparecerem nesta Revista de acesso público, os artigos são de uso gratuito, com atribuições próprias, em aplicações educacionais, de exercício profissional e para gestão pública. A Revista adotou a licença [Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional - CC BY NC ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/). Esta licença permite acessar, baixar (download), copiar, imprimir, compartilhar, reutilizar e distribuir os artigos desde que com a citação da fonte, atribuindo os devidos créditos de autoria. Nesses casos, nenhuma permissão é necessária por parte dos autores ou dos editores. Autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não-exclusiva da versão do trabalho publicada nesta revista (ex.: publicar

em repositório institucional ou um capítulo de livro).

PUBLISHER

Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Ciências Contábeis e Programa de Pós-graduação em Contabilidade. Publicação no [Portal de Periódicos UFSC](#). As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

EDITORES

José Alonso Borba, Denize Demarche Minatti Ferreira e Carlos Eduardo Facin Lavarda

HISTÓRICO

Recebido em: 10/06/2023 – Revisado por pares em: 17/10/2023 – Reformulado em: 23/09/2024 – Recomendado para publicação em: 17/10/2024 – Publicado em: 13/12/2024