

## **CONFLUÊNCIA E ORÇAMENTO PARTICIPATIVO DOS GESTORES DE UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO A SECO**

**ELISA FLIZICOSKI**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA (UEPG)

**KHEOMA DOS SANTOS MENDES**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA (UEPG)

**ANTONIO NADSON MASCARENHAS SOUZA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

# CONFLUÊNCIA E ORÇAMENTO PARTICIPATIVO DOS GESTORES DE UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO A SECO

## 1 INTRODUÇÃO

Em empresas de comércio o orçamento empresarial é uma ferramenta de extrema importância, não apenas para controle de gastos, mas também para o planejamento financeiro e ferramenta para apoio a decisões gerenciais Carpes et al. (2008) e Frezatti et al. (2009). Autores como Lidiaa (2015) aponta que o papel do orçamento vai além da função de limitar gastos, mas também cita a ligação do orçamento com a melhoria de desempenho da empresa, assim como Mucci et al. (2016) que elaborou um estudo sobre as diversas funções do orçamento dentro da empresa, por exemplo a utilização do orçamento no planejamento e tomada de decisão. Quando a incerteza estratégica é alta, os gestores devem considerar o uso interativo do orçamento, já que mais interações em tais condições são suscetíveis de motivar os indivíduos a realizarem as suas atividades. Para Chong & Strauss (2017), o orçamento é utilizado como uma ferramenta de gestão para desempenhar funções gerenciais, planejar, coordenar e controlar. Adicionalmente, Sponemy e Lambert (2016) destacam que o orçamento é menos criticado quando se possui um maior nível de participação e envolvimento dos gestores durante as negociações orçamentárias.

Lunardi *et al.* (2020), realizaram um estudo para verificar se o compartilhamento das informações orçamentárias e participação dos gestores no orçamento poderiam influenciar diretamente ou indiretamente no desempenho organizacional, as conclusões foram que o processo de participação estimula o diálogo e a troca entre níveis superior e inferior, estabelecem uma base cognitiva e facilita a transferência de conhecimento essas evidências também são confirmados nos estudos de Chong,*et al.* (2005) e Parker e Kyj (2006). Porém, Derfuss (2015) aponta que apesar de ser uma das áreas de maiores busca por pesquisa e debates nos últimos anos, a participação orçamentária ainda se apresenta muito instável, como também pontuados nas perquirições de Agbejule & Saarikoski, (2006), Lunardi *et al.* (2020).

Segundo Shields e Young (1993); Shields e Shields (1998) e Lavrada e Almeida (2013) a participação orçamentária minimiza a assimetria de informação, tendo em vista que a definição do plano orçamentário em conjunto (superior/subordinado) leva a uma maior integração e comunicação de todos os envolvidos, logo, a troca e a disseminação das informações serão maiores, além de apresentar um efeito direto nas ações dos colaboradores frente ao orçamento. De modo adicional, Lavrada e Almeida (2013) apontam que o orçamento participativo contribui com o envolvimento dos colaboradores na organização além de melhorar as provisões orçamentárias e desempenho gerencial.

Assim, a partir da importância da temática apresentada, este estudo propõe responder a seguinte questão de pesquisa: **De que forma é configurada a confluência e o orçamento participativo dos gestores de uma empresa de construção a seco?** Para responder a tal questão este estudo teve como objetivo verificar de que forma é configurada a confluência e o orçamento participativo dos gestores de uma empresa de construção a seco

Segundo Mucci *et al.* (2016) o orçamento é um artefato importante para a gestão empresarial, principalmente no que se refere a gestão de equipes, estabelecimento de metas e alcance dos objetivos empresariais. Assim, o desenvolvimento de estudos que visam compreender como os colaboradores visualizam o orçamento dentro das organizações é de suma importância para a melhoria dos processos internos, incluindo problemas com os ruídos de informação, metas estabelecidas e eficiência orçamentária. Em termos práticos essa investigação pode auxiliar no desenvolvimento de ações que aproximem a participação dos colaboradores no planejamento e execução orçamentária, principalmente se tratando de empresas descentralizadas que possuem unidades em diversos estudos do país.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

## 2.1 Orçamento Empresarial

Conforme descrito por Carpes *et al.* (2008), as empresas vivenciam uma economia dinâmica e global que necessitam de rápida adaptação e competência gerencial quanto aos gastos e seus limites, o orçamento empresarial surge como uma das principais ferramentas, não apenas para controle de gastos ou como os gestores as controla, mas também como parte estratégica de apoio a decisão da empresa, nesse mesmo contexto Frezatti (2009) enfatiza que o orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia de um determinado exercício, de acordo com Chong & Strauss (2017), o orçamento é utilizado como uma ferramenta de gestão para desempenhar funções gerenciais, planejar, coordenar e controlar.

Para Lidiaa (2015) o orçamento é uma ferramenta que visa quantificar e medir o desempenho através da comparação entre orçado e realizado, além de ser uma ferramenta que apoia a melhoria do desempenho da entidade. Em seu estudo, que tinha como objetivo confirmar a existência de uma ligação entre orçamento e a melhoria do desempenho da empresa, os autores apuraram que o orçamento é uma ferramenta de gestão cuja utilização contribui para melhoria da atuação da empresa em seu mercado. Sponemy e Lambert (2016) trazem como essencial a elaboração de um orçamento para se planejar para momentos potencialmente difíceis e tomar as decisões corretas para adequar a estrutura da empresa.

Mucci, et al. (2016), desenvolveram uma investigação que teve como objetivo apurar as diversas funções do orçamento e sua utilização na tomada de decisões, os autores realizaram entrevista com 75 gestores em uma empresa do setor elétrico, e concluíram que o orçamento tem múltiplas funções dentro da empresa, e que tal percepção vem dos gestores, sejam de áreas operacionais ou de gestão, o estudo também mostrou a importância das funções de planejamento e de diálogo e como tais variáveis influenciam a percepção de utilidade para a gestão e a tomada de decisões por parte desses gestores. Os resultados fornecem indícios de que o orçamento tem potencial de uso maior do que tem sido percebido, tendo em vista a gama de funções que ele pode exercer.

Feltrin e Buesa (2013) Em estudo para verificar se empresas do interior de São Paulo utilizavam o orçamento para tomada de decisões e fins gerenciais, checkou-se que a maioria dos entrevistados veem o orçamento como uma ferramenta de apoio à decisão, o qual se faz a verificação, análise e atualizações que se faz necessário, além dos entrevistados apontarem o orçamento com a função de organizar, planejar e controlar as atividades da empresa.

## 2.1 Orçamento Participativo

A participação no orçamento é um processo que envolve vários níveis gerenciais e influencia o orçamento, a participação orçamentária é o processo pelo qual os gestores estão envolvidos na definição do orçamento e têm influência no orçamento Brink et al. (2018) e Shields & Shields (1998).

O orçamento participativo ocorre quando subordinados estão envolvidos na negociação e na definição das metas orçamentárias, não sendo um orçamento imposto pela cúpula administrativa. Assim, a empresa poderá ter como política tal tipo de orçamento, em função de vários motivos como: comunicação aberta, informação descentralizada, interação entre os colaboradores e liberdade de expressão segundo Lavarda e Almeida (2013).

Pesquisas já mostraram que a participação nos orçamentos tem um impacto positivo no desempenho da gestão por meio de incentivos e questões motivacionais, são estas as de Covalski et al. (2003), Kren (1992), Parker & Kyj (2006), Shields and Shields (1998), Lunardi (2020); Beuren et al. (2019). Além disso, estudos mostraram que a participação no orçamento leva a um melhor desempenho no dia a dia do trabalhador, já que os colaboradores se veem reconhecidos como um aliado importante no processo de tomada de decisão como citam; Beuren et al., (2019).

Lau e Tan (2012) discorre que o envolvimento dos indivíduos no processo orçamentário é um fator chave na orçamentação e isso se pode ser visualizado nos diversos níveis gerenciais e influenciam no produto, o orçamento, é chamado de participação orçamentária. Além disso, com a participação no orçamento, a motivação dos colaboradores nos exercícios de suas atividades também aumentará, o que aumentará o alcance das metas orçamentárias e levará ao aumento do desempenho (Hariyanti *et al.*, 2015; Wong-On-Wing *et al.*, 2010; Zainuddin & Zainal, 2012).

No que se refere aos benefícios da implementação do orçamento participativo, Arifuddin *et al.* (2017) afirma que é uma oportunidade de envolver os gestores no processo orçamentário, e essa participação trará aumento na confiança e o envolvimento do *ego* que torna os indivíduos mais receptivos e comprometidos com o resultado da decisão orçamentária. Lavarda e Almeida (2013) Em estudo levantado em uma multinacional, com o intuito de pesquisar a participação orçamentária e a diminuição da assimetria informacional no processo orçamentário, apurou-se que a participação orçamentária pode minimizar a assimetria informacional, além de levar maior integração, comunicação e de gerar maior troca de informações entre os envolvidos no orçamento. Como para Kaveski *et al.* (2020) que de forma diagnóstica ou interativa, o uso do orçamento inspira a lealdade, o desejo de permanecer e os esforços dos gestores com os objetivos e valores da organização, e isso aumenta o comprometimento organizacional.

Novlina *et al.* (2020) a fim de verificar a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, realizaram estudo através de questionários o qual entrevistou 700 gerentes de empresas de manufatura na indonésia, tal estudo concluiu que a participação orçamentária influenciou de forma positiva no desempenho gerencial, além de verificar influência diretas entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial dos indivíduos. Diversos estudos apontam ligação entre orçamentos participativos e desempenho, essas investigações pontuam que o orçamento participativo melhora o desempenho organizacional por meio do comprometimento dos colaboradores, ver Parker e Kyj (2006) Chong *et al.* (2006), Nouri e Parker (1998).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Delineamento de pesquisa**

A pesquisa é denominada estudo de caso e, segundo Yin (2015), é um método para compreender as manifestações organizacionais, grupais, individuais e sociais. Seguiu-se o protocolo de pesquisa de Yin (2015), com alguns ajustes devido ao ambiente de pesquisa e ao tempo de estudo aos métodos utilizados. A pesquisa tem caráter descritivo e qualitativo, desenvolvida por intermédio de entrevistas, realizadas com gestores de uma rede de lojas no ramo de materiais de construção a seco no Estado do Paraná. Inicialmente, fizemos o contato com os gerentes por meio de ligações telefônicas ou mensagens, explicando o objetivo da entrevista e verificando a disponibilidade em aceitar o convite. Após a sinalização positiva, nós enviamos o convite via *e-mail* para a realização da entrevista e efetuamos as reuniões *online*.

O processo de análise da confluência dos gestores sobre o orçamento e participação na elaboração, além da utilização na empresa, foi desenvolvido por meio de perguntas e respostas coletadas na entrevista realizada com os gestores. Com a gravação das entrevistas e organização em dois blocos, orçamento empresarial e orçamento participativo realizados, foram levantadas informações importantes na entrevista, informações de investigação e análise pertinentes ao estudo. Outro método foi o confronto entre falas convergentes e divergentes dos gestores, também acrescentamos ao trabalho questões empíricas vivenciadas por nós além de documentos relacionados a procedimentos internos da empresa.

#### **3.2 Unidade de Análise**

Para Yin (2015), o estudo de caso surge da premissa de interpretar eventos sociais complexos, além de possibilitar aos pesquisadores destacar um fenômeno para obter resultados a

partir de eventos reais. O estudo de caso visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar, a fim de que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações Ventura (2007) uma das vantagens do estudo de caso em relação às demais estratégias metodológicas é permitir uma análise mais pormenorizada do seu objeto. Essa análise permite ao pesquisador obter resultados que não estariam acessíveis de outra forma, favorecendo, assim, a efetiva compreensão dos diversos elementos do caso em pauta. Outra característica interessante do estudo de caso é sua propriedade heurística, ou seja, sua capacidade de fomentar descobertas e criações Peres e Santos (2005).

A empresa escolhida como unidade de pesquisa é uma empresa de médio porte, que atua principalmente no comércio varejista, comercializando materiais de construção a seco, atualmente com 30 filiais em todo o Brasil sendo sua sede no estado do Paraná, a empresa surgiu no ano de 2015, hoje conta com mais de 500 colaboradores, e unidades de negócio vinculadas à empresa, como três indústrias sendo a de Steel, esquadria de PVC e revestimentos, além de uma empresa de serviço responsável pela instalação dos materiais comercializados pela empresa, sendo esse conjunto de atividades na empresa um ganho competitivo em termos comerciais, porém dificultador em relação a controles orçamentários e financeiros.

Os entrevistados possuem relação direta quanto ao cumprimento das metas orçamentárias e estes profissionais são condicionados valores em cada conta contábil, delimitando o que eles podem gastar com cada tipo de despesa. Sendo assim, eles desempenham um papel crucial na análise de um estudo para alterar o método de avaliação de despesas e implementação de orçamento. Além disso, é importante que os entrevistados sejam de setores diferentes, tenham diferentes tempos de atuação profissional na própria empresa, pois isso nos permite ter uma visão mais ampla e compreensiva da perspectiva de cada departamento da empresa em relação ao orçamento.

### **3.3 Coleta de dados**

A coleta de dados ocorreu através de entrevistas online realizadas com os gerentes de diferentes departamentos, entre novembro e dezembro de 2022, para realização da entrevista foi feito contato telefônico ou mensagem, posteriormente o convite se estendia por *e-mail*, no início de cada entrevista era feito o procedimento de autorização de utilização das informações, além da finalidade da entrevista e a não utilização e divulgação de nomes dos participantes e da empresa.

As entrevistas tiveram as questões éticas respeitadas, ficando aberto para os participantes responderem livremente sem intervenção ou pressão durante as respostas de modo que todas as entrevistas fluíram bem. Não houve nenhuma negação quanto a gravação das entrevistas, e a duração média foi de 32 minutos, todas foram gravadas e posteriormente transcritas em um documento ao qual foi encaminhado aos entrevistados para possíveis correções em suas respostas, as quais não houve solicitações para alterações.

Abaixo apresenta-se a tabela contendo gênero, idade, cargo que exerce na empresa, tempo de empresa e duração da entrevista, além da coluna entrevistado o qual foram nomeados os entrevistados por números de 1 a 6.

**Tabela 01:** *Informações dos entrevistados.*

Entrevistado	Gênero	Idade	Cargo	Tempo de Empresa	Duração da Entrevista
1	Feminino	27	Coordenadora de RH	4 anos	24:53min
2	Feminino	29	Coordenadora de Expansão	2 anos	38:43min
3	Masculino	38	Gerente de TI e Gestão	5 anos	01:14min
4	Masculino	40	Gerente de Supply Chain	2 anos	19:38min
5	Masculino	34	Gerente Financeiro	6 anos	15:10min
6	Masculino	28	Gerente de Vendas Técnicas	3 anos	24:27min

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Percebe-se que a maioria dos entrevistados são do sexo masculino possuem idade entre 27 e 40 anos, a maioria possui cargos de gerência e coordenação com tempo médio de 3,6 anos de empresa. Além das entrevistas realizadas para a coleta de dados, foi agrupado documentos da empresa, como procedimentos internos para análise documental, esses procedimentos estão na base de dados da empresa e são disponibilizados para todos os funcionários e de acordo com os entrevistados trazem um parecer de como orçamento é apresentado na empresa e assim, testemunham o quão importante é não ultrapassar as metas orçadas. Também, experiências vivenciadas no ambiente diário para análise direta da compreensão do auxílio do orçamento participativo no atingimento de metas orçamentárias. Segundo Yin (2015) Essa técnica de análise de conteúdo é benéfica pois “capta a realidade do ponto de vista de alguém “interno” a um estudo de caso não de alguém externo a ele”.

### 3.4 Estruturação das entrevistas.

As entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada. Remoto via *Google Meet* e presencial dependendo da disponibilidade tanto dos entrevistadores quanto dos entrevistados. De acordo com a estrutura de Gray (2016). No primeiro momento foi solicitado a autorização da gravação e divulgação da entrevista na pesquisa, sem divulgação de nomes e informações pessoais. Na sequência, os entrevistados informaram suas respostas através do entendimento que portavam sobre o orçamento e orçamento participativo de acordo com seus conhecimentos na área em que atuam e experiências presenciadas na empresa, evidenciando suas análises e percepções da efetividade e importância do orçamento participativo para a confiabilidade no processo orçamentário empresarial.

As perguntas foram apresentadas e categorizadas conforme apresenta a tabela 2:

**Tabela 02:** Perguntas selecionadas para entrevistas deste estudo de caso

<b>Confluência Orçamentária</b>
1) Comente a maior dificuldade encontrada na conciliação de gastos e teto orçado de acordo com o orçamento estabelecido para a unidade de negócio?
2) Comente a importância de considerar a capacidade dos orçamentos de identificar desvios dos valores reais dos orçados antecipadamente?
3) Você considera que o compartilhamento das informações orçamentárias com o gestor de cada unidade de negócio contribui para a melhoria do desempenho e redução de gastos?
<b>Orçamento Participativo</b>
4) Você acredita que o envolvimento e participação dos gestores na elaboração do orçamento empresarial colabora para o melhor cumprimento das metas orçamentárias?
5) No que se refere a orçamento participativo, comente como você acredita que o envolvimento dos indivíduos na elaboração do orçamento os torna mais receptivos e comprometidos com o orçamento?
6) De que forma a participação dos gestores na elaboração do orçamento pode diminuir a assimetria informacional, gerando maior troca de informação entre os indivíduos?

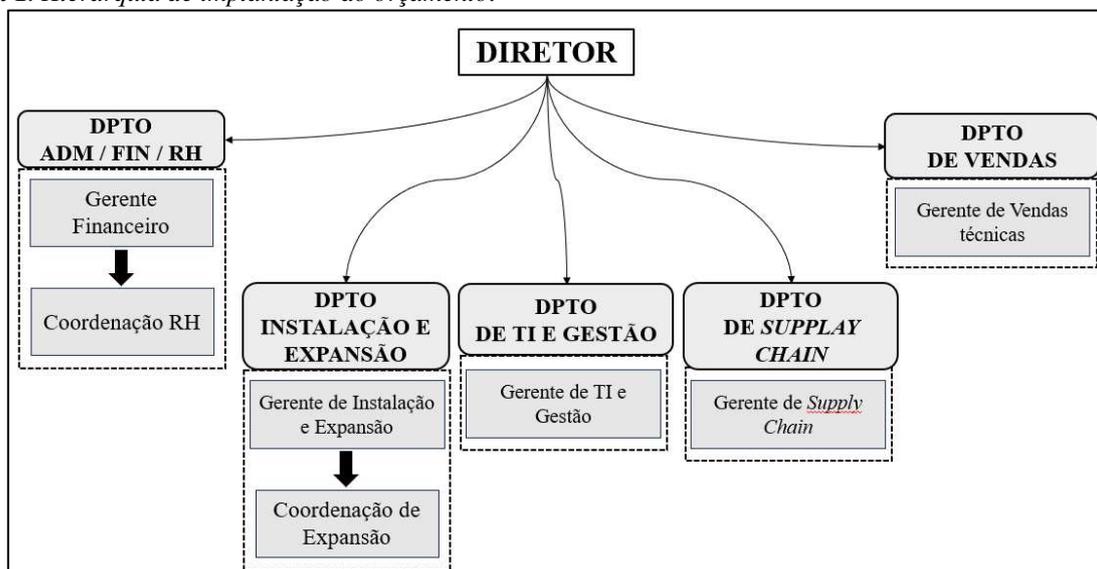
Fonte: Elaborado pelos autores, 2022 com base nos estudos de

Um roteiro foi seguido, estruturado por tópicos relacionados à definição do orçamento participativo, a importância que ele possui no processo decisório de implementação de metas orçamentárias e a dificuldade encontrada na implementação desse método orçamentário em setores distintos. As questões apresentadas no roteiro e utilizadas na pesquisa, foram fundamentadas em autores de artigos científicos (Feltrin e Buesa, 2013; Frezatti *et al.* 2009; Arifuddin *et al.*, 2017; Hariyanti *et al.*, 2015; Wong-On-Wing *et al.*, 2010; Zainuddin & Zainal, 2012; Lavarda e Almeida, 2013).

#### 4 Análise e Discussão dos Resultados

Para melhor compreensão sobre o estudo e entender como os coordenadores e gerentes recebem as informações do orçamento, foi delineado na figura abaixo a hierarquia do orçamento, sendo uma implantação vertical, que vem da diretoria, descendo aos demais cargos da empresa. Posteriormente haverá abordagem de pontos que os entrevistados trouxeram e a relação ou discordância que as informações tiveram com estudos anteriores.

**Figura 1:** Hierarquia de implantação do orçamento.



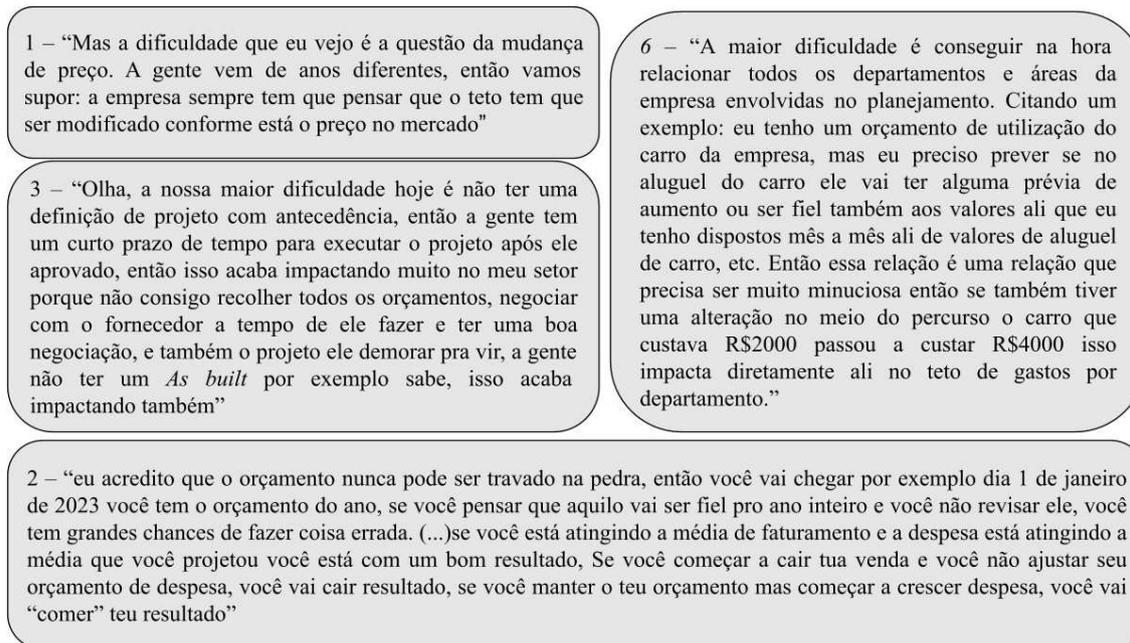
**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2022.

Observando a figura 01, verifica-se o diretor a frente do orçamento assim como as decisões relacionados a ele, abaixo os departamentos referentes a cada gerente que são quem recebem as informações e metas orçamentárias a serem cumpridas, sendo que alguns departamentos, de acordo com o tamanho, também possuem coordenadores que recebem as informações e as metas orçamentárias dos seus gerentes, cabe a estes gerentes administrarem os orçamentos de cada departamento.

#### 4.1 Confluência orçamentária

No levantamento das informações referentes ao orçamento empresarial o qual os entrevistados seguem em suas rotinas de trabalho, foi questionado aos entrevistados qual era a maior dificuldade na conciliação de suas despesas e o teto orçado pela diretoria (tabela 2, questão 1). Conforme a figura 2 que está na sequência, é possível identificar variadas respostas, já que os entrevistados são de diferentes departamentos, portanto desafios distintos quanto ao cumprimento das obrigações orçamentárias, para esclarecer melhor o tema, destacam-se os trechos o qual é feito a pergunta em cima desse tema aos entrevistados.

**Figura 2 - Dificuldade e atingimento de teto orçado.**



**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2022.

Nas respostas acima referente a figura 2, conforme já dito, a dificuldade de cada entrevistado frente ao cumprimento das metas orçamentárias muda de acordo com o departamento o qual o mesmo trabalha, porém os entrevistados 1, 2 pontuam o fato da mudança de preço do mercado e atualização dos valores do orçamento frente a essas mudança, sendo que tais informações corroboram com a característica de reformulação e indica a capacidade de se modificar os orçamentos, uma vez que existe o risco de não se alcançar o orçamento proposto ou quando o alinhamento estratégico deve ser ajustado (Sponemy e Lambert (2016)). A mesma dificuldade também ficou aparente durante a elaboração do orçamento de 2022, que foi baseado na média das despesas de 2021, ignorando as correções devido à inflação, afetada pelas políticas implementadas em relação à pandemia e as mudanças significativas no mercado e nos preços ocorridos durante esse período.

A comunicação também é uma dificuldade encontrada na conciliação das despesas, conforme entrevistados 6 e 3, para os gerentes que irão ser impactados diretamente com o orçamento, tal dificuldade corrobora com Frezatti *et al.* (2009) elaborar com clareza e objetividade a informação, facilita e colabora para o atingimento das metas propostas, pois o processo orçamentário requer informação clara, objetiva, tempestiva e confiável, entre todos os envolvidos na sua elaboração e execução.

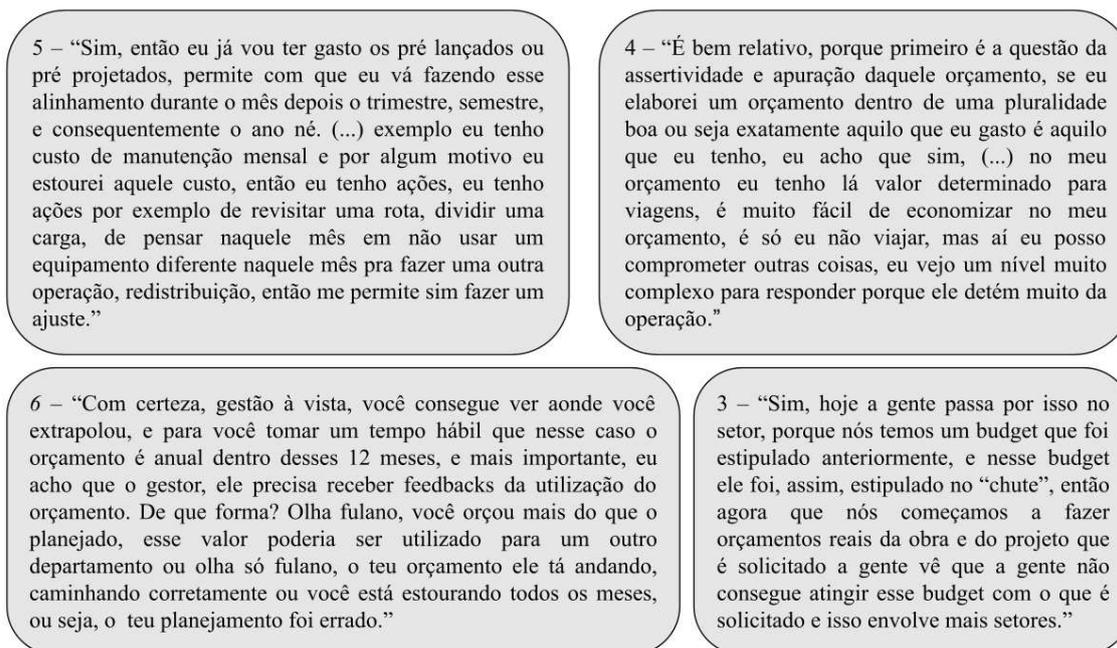
A informação e a comunicação adequada entre os agentes fornecem condições para o alcance de bons resultados. Nessa mesma linha, o entrevistado 3 menciona a dificuldade de obter a informação necessária a tempo para progredir com o orçamento, o que de fato é observado no dia a dia da controladoria, já que a empresa até o momento do desenvolvimento deste trabalho não fornecia aos gerentes ferramentas e condições de observar seus gastos em tempo real, necessitando fazer solicitações a outros departamentos, condizente com Sponemy e Lambert (2016) que trazem uma crítica aos orçamentos mal formulados, são considerados muito rígidos e muitas vezes irrealistas e são criticados por serem demorados e caros, fornecendo pouco valor aos usuários.

#### 4.2 Antecipação e visualização de desvios entre orçado e realizado

Durante a entrevista foi questionado aos entrevistados a respeito da capacidade do

orçamento de identificar desvios entre orçado e realizado, (tabela 2, questão 2).

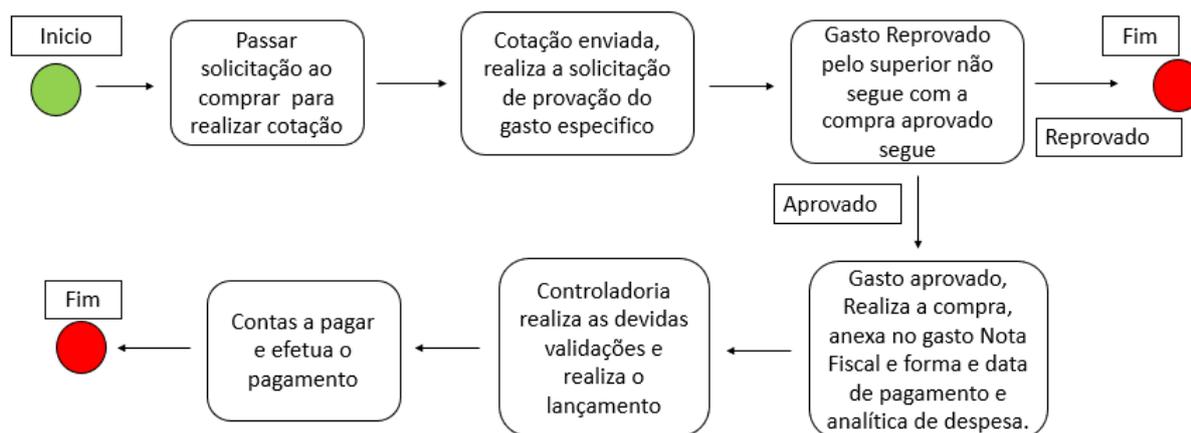
**Figura 4:** Capacidade do orçamento de identificar desvios antecipadamente.



**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2022.

Conforme demonstra a figura 4, as respostas dos entrevistados 3, 5 e 6 foram na mesma linha, todos acreditam que o orçamento deve sim ter a capacidade de fornecer informações de desvio antecipadamente, sempre com a justificativa de que assim poderiam tomar ações corretivas mais rapidamente, sendo que as respostas conversam com o estudo de Novlina et al. (2020) ressaltando que a participação no orçamento pode aumentar a compreensão, o esforço e a motivação dos gerentes para atingir as metas orçamentárias e pode melhorar a qualidade do orçamento, o que levará ao aprimoramento do desempenho gerencial dos gerentes. Porém o entrevistado 4 traz que apesar do orçamento fornecer informações do realizado de forma antecipada ajudar no controle orçamentário, ele considera que ter valores orçados de acordo com o ideal ajudaria tanto quanto, pois assim uma eventual necessidade de economia não prejudicaria a sua operação. Quanto ao ponto mencionado pelo entrevistado 4, a empresa possui em seus procedimentos fornecidos para esse estudo, quando a despesa a qual o gerente necessita está acima do orçamento elaborado pela diretoria, ele tem a possibilidade de utilizar a ferramenta conhecida internamente como “Gasto Específico” que tem por finalidade realizar a solicitação de despesas que fogem do orçamento estabelecido, de modo que deve passar por um fluxo de aprovação da alta gerência, conforme imagem abaixo.

**Figura 3:** Fluxo de Aprovação de Gasto Específico - Procedimentos internos da empresa.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Sobre o segundo questionamento, os entrevistados apontaram algumas soluções, exemplos do dia a dia, o entrevistado 6 mencionou o *feedback* como um item importante para o gestor, já que isso ajudaria ele entender qual direção ele está seguindo frente ao orçamento, o entrevistado três 3 menciona a falta de coerência como prejudicial ao orçamento, seja na cobrança ao cumprimento do orçamento assim como os valores estipulados fora do ideal, o entrevistado 2 menciona que o orçamento oferecendo informações de forma antecipada, ele poderia trabalhar o remanejamento de saldo das contas, transferindo o saldo de um conta para uma que está com saldo esgotado.

#### 4.3 Compartilhamento das informações orçamentárias.

Na sequência do estudo, foi abordado o tema a respeito do compartilhamento das informações orçamentárias com os gestores (tabela 1, questão 3). Tal pergunta tinha por finalidade entender se o conhecimento dos entrevistados quanto seus gastos ajudariam a melhorar o desempenho orçamentário ou até mesmo colaborar para a redução de gastos, obteve unanimidade na resposta, onde os entrevistados destacam um ponto importante como descrito por Hariyanti et al. (2015), Wong-On-Wing et al. (2010), Zainuddin & Zainal (2012). Os autores argumentam o processo de participação orçamentária, onde a melhoria da qualidade orçamentária pode afetar o desempenho gerencial medido pelo desempenho das funções gerenciais que foram os principais fatores das funções gerenciais implementadas e seu sucesso se dá por meio do orçamento, além disso, com a participação no orçamento, a motivação individual no trabalho também aumentará, o que aumentará o alcance das metas orçamentárias e levará ao aumento do desempenho. Os entrevistados acreditam que o compartilhamento pode ajudar a alcançar as metas orçamentárias e contribuir para a redução de despesas. Todos destacam que o problema era o gerente não conseguir planejar ou controlar algo de que ele não tinha conhecimento.

Figura 5: Compartilhamento das informações orçamentárias.

6 – “Com certeza, isso precisa ser compartilhado, isso precisa estar claro porque tem pequenos gastos e aí eu vejo que isso está muito relacionado às nossas lojas até. Que acontecem nas lojas e quando a loja está faturando, é muito normal para o gerente porque ele não tá sendo cobrado disso (...) então se for aberto e ele observar que ele gastava um exemplo 100 reais de luz janeiro fevereiro e março e aí a partir de abril ele começou a aumentar 20 reais por mês, esqueceu ar condicionado ligado, sei lá.”

5 – “Sim, não acredito que orçamento que ninguém saiba ele possa ser atingido ou melhorado, eu acredito que sim (não acredito que todos os gestores tenham maturidade para trabalhar com orçamento) então eu acho que tanto o compartilhamento, o acompanhamento para que esse gestor por exemplo, ele não pode chegar no dia 20 e ver que tá sobrando dinheiro e ele fazer um gasto desnecessário porque ele entende.”

3 – “Eu acho importante cada gestor saber do quanto está sendo gasto e acompanhar isso, pelo fato de “será que isso realmente é importante”, “o quanto isso é relevante na operação” e “o que disso eu consigo melhorar, evoluir e procurar outros meios” (...) um exemplo, a gente tá tendo um alto gasto com a parte de infra de TI, esses valores a princípio não eram contabilizados e não era tanta coisa que precisava colocar, hoje pelo setor de qualidade a gente precisa ter mais coisas, o gerente tendo a ciência de que o setor parte da TI dentro da expansão tá gastando “x” a gente consegue diminuir a quantidade de infra de câmeras, dentro da loja, sem com que prejudique a operação da qualidade.”

2 – “Mas não tenha dúvida que contribui, como que você vai cobrar alguém que não sabe o número, então você chega lá “você tem que economizar R\$5.000,00, mas quanto que eu gasto? Não sei, você tem que economizar R\$5.000,00”

1 – “Sim, porque eu consigo ver o que o meu colega está conseguindo economizar, né. Então, tipo, eu acho que compartilhar o gasto é você ter empatia de ver “o cara também está fazendo orçamento em outros lugares, tendo esse amor-de-dono então porque eu também não posso fazer?”

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2022.

Apesar da maioria dos pontos a respeito do compartilhamento das informações com os gestores serem em sua maioria positivos, o entrevistado 5 levantou um ponto interessante, ele cita que o compartilhamento das informações orçamentárias vai apontar não só valores que ultrapassaram o orçamento, mas também sobras de orçamento, o que caso alguns gestores não tenham maturidade tendem a utilizar essas sobras em gastos supérfluos, assim desperdiçando recursos da empresa.

#### **4.4 O envolvimento dos colaboradores na elaboração do orçamento**

Autores já indicaram diversos benefícios do orçamento participativo, como Lau, C.M. e Tan, S.L.C. (2012) afirma que o envolvimento dos indivíduos no processo orçamentário é um fator chave na orçamentação e Brink et al. (2018) que diz que a participação orçamentária é o processo pelo qual os gestores estão envolvidos na definição do orçamento e têm influência no orçamento. Partindo disso, os entrevistados foram questionados quanto ao respeito do envolvimento dos gestores na elaboração do orçamento, tal pergunta consta na (tabela 1, questão 4).

**Figura 6:** *Envolvimento dos gerentes na elaboração do orçamento.*

2 – “Sim, eu concordo mas eu sempre tenho uma dúvida no orçamento quando ele participa, vou dar um exemplo: Você falou que pode gastar no ano R\$50.000,00 com confraternização de funcionários, você chega em dezembro e descobre que nessa conta você só gastou R\$25.000,00 o que você vai fazer com esses outros R\$25.000,00? Você vai torrar.”

5 – “Sim, não tenha dúvida. Embora em algum momento vai ter que haver uma diretriz ou corte, ou limite ou teto que o cargo mais apto a fazer isso é o último nível ou penúltimo nível, mas sim e se eu ajudo a construir é muitas vantagens né eu sei porque que a gente chegou aquele número, eu tenho as bases, naturalmente eu assumo um compromisso maior porque eu ajudei e também não posso dizer que eu não sabia e isso me ajuda a tomar decisões, falta também maturidade do gestor, não é momento do gestor colocar 200 pra chegar a 50, ele sabe que haverá várias revisões, mas quanto mais participação, no meu ponto de vista, é melhor a gestão.”

4 – “Eu acho que colabora, mas de novo, eu acho que ele precisa de um histórico e eu acho que ele não pode extrapolar em cima desse histórico, por exemplo, vamos supor que esse ano eu me incomodei muito com o orçamento, então se eu me ferrei muito no orçamento, apanhei muito, o ser humano é adaptativo, então ano que vem eu vou me adaptar, não vou “apanhar” de novo, eu vou majorar meu orçamento. Então tem esse aspecto de se eu participar desse orçamento, eu tenho a tendência de: Se eu apanhar muito depende de como será gerenciado isso, porque se eu for penalizado, se eu sofrer eu não vou querer sofrer de novo, então eu vou perguntar qual a média e vou jogar um valor a mais.”

3 – “Sim, cada um tem sua meta, porém acredito que a meta nunca iria estar suficiente para cada gestor, hoje, convivendo e vendo o que tem de meta, cada gestor quer “muito”, não é muito pro seu setor, mas cada gestor puxa a “sardinha” pro seu setor né, então conversando com eles eu sempre vejo que ta pouco, sabe, tem pouco valor disponibilizado para o seu setor, então, os budgets, eles teriam que aumentar se cada um, fosse participar, eles iriam querer sempre incrementar pra mais.”

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2022.

Conforme figura 6, os entrevistados de modo geral concordaram, citando benefícios como o engajamento do colaborador quanto a ele participar do desenvolvimento de algum projeto, ou como o entrevistado 6, que relaciona o conhecimento da área de atuação assim como suas despesas dizendo: “*Sim, porque cada gestor, ainda mais nós, que temos gestores de áreas, gestores de loja, conhece mais do seu negócio, da sua unidade de negócio do que outros gestores, então ele vai conseguir exprimir*”. Porém houve algumas pontuações interessantes, por exemplo o entrevistado 2 mencionou a respeito das sobras de orçamento e o desperdício dela. Este é um ponto importante a ser observado, pois foi notado que em reuniões para discutir o orçamento, bem como através de documentos e procedimentos internos da empresa, os gerentes são responsabilizados pelo alcance das metas orçamentárias, desde que as despesas estejam dentro do limite estabelecido.

A pressão é exclusivamente em relação ao orçamento definido. Outro ponto importante levantado nessa fase do estudo foi que dos 6 entrevistados 4 citaram quanto a maturidade e empatia dos gestores ao participar do orçamento, já que segundo eles nesse momento o gestor possa contestar por valores maiores do que ele realmente precisa, sendo que assim o trabalho frente a gestão de despesa não precisaria ser tão próximo além de poder se beneficiar e utilizar em sua gestão de equipe, gastando por exemplo com confraternizações. Conforme Sponemy e Lambert. (2016) trazem na sua pesquisa como uma crítica aos efeitos adversos da orçamentação: “*Comportamentos oportunistas ou conservadores e impacto negativo na cooperação*”, o constrangimento que advém do orçamento quando é inadequado ao ambiente.

#### **4.5 Relação do envolvimento e participação no orçamento**

Nesse bloco foi questionado aos entrevistados se eles acreditam que a participação dos gestores e gerentes na elaboração do orçamento os torna mais receptivos e comprometidos com as metas orçamentárias (tabela 1, questão 5).

**Figura 7:** *Envolvimento dos gestores e diminuição da assimetria informacional.*

6 – “Ele opinar diretamente sobre a equipe dele, então isso é um ponto importante, sobre as posições, também sobre os gastos da equipe dele, isso é um ponto importante, então ele tem que opinar sobre o que ele está mexendo em relação a pessoas, segundo ponto também, é ele entender de maneira global para onde a empresa quer caminhar no próximo ano, porque ele tá fazendo/falando de orçamento, tá falando de planejamento e aí ele consegue posicionar o setor dele pra caminhar em conjunto.”

4 – “Eu acho que tudo que você participa da criação, você tem um carinho maior. (...) eu acho legal a participação de todo o time nessa elaboração desse orçamento e não só de duas cabeças pensantes, porque assim, quanto mais pessoas envolvidas, mais tendência de você ter o acerto”

2 – “Eu acho que quando ele participa, ele cria uma responsabilidade, então você divide responsabilidades, é como se ele virasse um cúmplice teu, então quando ele vira e fala assim “não, aqui a gente tem que gastar por média R\$2.000,00”, quando ele não atinge você tem uma forma de cobrar ele e isso moralmente ele vai se sentir mau por ele não atingir o que ele falou que iria atingir”

1 - “Eu acho que, tudo que eu prometo, vamos supor esse ano teve que apresentar tudo que a gente iria gastar no ano de 2023. Eu participei do orçamento de 2023, então tudo que eu prometo eu tenho na minha cabeça que eu não posso ir além daquilo. Então se eu prometi, eu tenho que cumprir, então tenho que estimular o preço para aquilo.”

5 – “Mas eu vejo muito assim, inclusive a temporalidade, se eu fazer um orçamento que eu tenho que entregar em novembro eu não posso começar a trabalhar ele em 20 de outubro, 25 de outubro né, eu vejo o tempo até para que os gestores entendam, façam revisões alinhem estratégias da empresa, é um ano de investimento, é um ano de corte de gatos? É um ano estável? Esse é um ponto que eu vejo assim, que para ser participativo ele tem que ser construtivo e não apenas para forma, é mais fácil ser taxativo e dar diretrizes que é aquilo e vai embora, então é um pouco disso, dá tempo para o gestor também calibrar a estratégia, já que a estratégia é viva.”

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2022.

De modo geral é demonstrado na figura 7 todos os entrevistados acreditam que sim, a participação no orçamento os tornam mais receptivos ao orçamento, porém as razões para tal foram bastante variadas, o entrevistados 1 e 2, pontuaram o fato da abertura para se opinar nos valores e criar uma obrigação, como uma promessa frente aos seus superiores aos valores por ele estipulado, o entrevistado 4 trouxe o trecho a seguir para descrever sua opinião: “*Eu acho que tudo que você participa da criação, você tem um carinho maior*”, relacionando a participação com o sentimento de carinho para com a empresa. Um pouco diferente dos anteriores os entrevistado 5 levantou o tema a respeito do tempo para que ele possa buscar as informações e alinhamento de estratégias para a elaboração do orçamento, por fim o entrevistado 6 que menciona que a participação não só o tornaria mais comprometido, mas também daria uma visão global da empresa e os objetivos dela, de modo a planejar de forma mais precisa sua equipe, tal posicionamento vem de encontro com Lavarda, et al. (2015) e Defari, et al. (2019), que defendem a influência positiva do orçamento participativo no resultado da empresa, uma vez que esta característica influencia na definição das metas e os gestores conseguem maior flexibilidade em suas ações.

#### **4.6 Participação orçamentária e assimetria informacional**

Na última etapa das entrevistas os gerentes e coordenadores discutiram sobre como a participação orçamentária pode diminuir a assimetria informacional entre os gestores que respondem ao orçamento, a pergunta consta na (tabela 1, questão 6).

**Figura 8:** Orçamento participativo e diminuição de assimetria informacional.

2 - “quando você coloca vários gestores e eles se conversam sobre o orçamento, isso contribui, eu acho que isso traz boas praticas de mercado, então por exemplo, eu tenho meu orçamento aqui e eu tenho que gastar “x” e eu tenho umas contas aqui que não só eu tenho mas todo mundo tem a mesma conta (...) então quando você traz essa sinergia você começa a perguntar para outros gestores como que eles conseguiram atingir aquele numero que você não ta atingindo”

3 – “O primeiro ponto, precisaria cada gestor entender um pouco da necessidade de cada setor, a partir daí a gente consegue ter empatia e ver que não é só do seu. Então a partir do momento que os gestores consigam ter essa empatia eles conseguem ter a troca de informação, ver o que ele consegue colaborar com o setor do outro, não só bloquear o setor do outro”

5 – “porque ele constrói a base né, porque quando você coloca todo mundo construindo é natural que cada um tenha mais detalhamento da sua, vamos pensar que é uma casa né, cada um constrói uma parede o cara sabe o que ele fez de base, a forma que ele construiu e como que ele chegou naquilo né, eu só tenho um ponto assim que talvez seja uma crítica ao orçamento participativo que não da pra achar que ele vai alinhar todos os gestores né, no meu ponto de vista o orçamento participativo é o gestor em relação a participação dele para a empresa, acho muito difícil num grupo de 10 gestores todos eles construir em da mesma forma”

4 - Acho que isso daí é imprescindível, e eu to lá participando de orçamentos de outros gestores e uma dessas contra linhas por exemplo, tem impacto das outras, se eu participei do todo eu sei onde impacta, então eu consigo contribuir com que não fure o orçamento dele

6 – “A informação sempre ela tá com o dono da solução da unidade de negócio o dono da loja, então é, citando um exemplo: teve um gasto a mais de frete na loja de Salvador mês tal, mas o dono da loja, que é o gerente, ele fez isso pra evitar com que os concorrentes tomassem o mercado dele e ele teve que pagar mais do bolso dele o frete. Na conta da loja pode ter ficado positivo, na conta do frete ficou negativo então só eu entendendo a realidade dele”

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2022.

Conforme a figura 8, as respostas frente a pergunta tiveram diferentes destinos, cada um mostrando como acredita que a participação pode diminuir a assimetria informacional dentro da empresa, os entrevistados 2 e 4 cita o fato de departamentos diferentes ter o mesmo tipo de despesa e como a participação pode criar essa comunicação para um trazer soluções para o outro, assim como o entrevistado 3, que cita a necessidade de buscar entender a necessidade dos outros departamentos, ter empatia e não focar apenas em seu orçamento ou suas atividades.

Ambas as respostas estão de acordo com Lavarda e Almeida (2013) onde citam que participação orçamentária pode minimizar a assimetria informacional, além de levar maior integração, comunicação e gerar maior troca de informações entre os envolvidos no orçamento, também ao elaborar o orçamento, os gerentes aproveitam para divulgar seus objetivos e juntar tudo para que as metas sejam alcançadas. Naturalmente, como este processo requer reuniões frequentes, é também uma oportunidade para ouvir novas ideias e aproveitá-las (Sponemy e Lambert, 2016).

O entrevistado 5, apesar de indicar pontos positivos sobre a participação orçamentária, cita uma crítica ao método, onde diz que colocar todos os gestores para discutir o orçamento, pode ser que não chegue em um denominador comum, já que divergências podem surgir, situação a qual já foi observada em reuniões orçamentárias, surgir divergências quanto a preço, fornecedor, prazo, tipo de despesas entre outras situações que geraram desgastes entre os gestores. (Sponemy e Lambert (2016)) Trazem esse ponto em sua pesquisa também, como os planos de ação não são levados em conta na negociação orçamentária, o orçamento acaba sendo pouco detalhado e raramente revisado.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve por finalidade examinar as várias funções do orçamento dentro da empresa, como controlar despesas, tomar decisões, melhorar o desempenho da organização e planejamento financeiro. Isso foi confirmado por diversos autores, como CARPES et al. (2008), Lidiaa (2015) e Mucci et al. (2016). No entanto, o objetivo principal era compreender de que forma a participação por parte dos gestores na elaboração do orçamento auxilia no atingimento das metas orçamentárias.

A partir das entrevistas foi possível identificar que o compartilhamento de informações e a transparência dos gastos através do orçamento, pode ajudar os gerentes a controlar as despesas.

Entretanto, a falta de planejamento e problemas na comunicação entre departamentos também podem afetar os resultados do orçamento. O orçamento participativo aumenta a probabilidade de precisão no processo orçamentário, pois há transparência e participação de todos os colaboradores. No entanto, é importante que a diretoria participe atentamente do processo já que nem todos os colaboradores podem estar comprometidos com as metas orçamentárias.

O problema de comunicação e inter-relação entre os departamentos/gestores foi identificado em vários momentos, nesse caminho foi questionado durante as entrevistas se os gestores participando do orçamento poderia diminuir a assimetria informacional, apesar de alguns contrapontos contra o método, as respostas foram todas positivas, os entrevistados relacionam seus motivos para tal, destaque o entrevistado 5 que fez uma feliz analogia com a construção de uma casa “vamos pensar que é uma casa né, cada um constrói uma parede o cara sabe o que ele fez de base, a forma que ele construiu e como que ele chegou naquilo”.

Em determinada fase da entrevista havia-se a necessidade de entender junto aos entrevistados se a participação orçamentária colabora para atingir as metas do orçamento empresarial, assim como os torna mais receptivos e comprometidos com o orçamento, igualmente como nas perguntas anteriores tivemos o “sim” de forma unânime, Para explicar suas respostas os entrevistados discorreram algumas situações, dentre elas o comprometimento que traz o fato de participar e decidir o orçamento cria junto com os demais gestores, de modo que os resultados vão de encontro com o estudo de que afirma que a participação orçamentária torna os indivíduos mais receptivos e comprometidos com o resultado da decisão orçamentária.

Foi apurado neste estudo que apesar dos entrevistados acreditarem que a participação deles na elaboração do orçamento traria benefícios para sua gestão, alguns desconfiam da maturidade de outros colaboradores para lidar com tal liberdade, assim como para lidar com as informações que passariam a ter, já que saberiam do orçamento não só seus, mas dos seus colegas. Essa convicção parte da relação estreita entre o orçamento participativo e a ética profissional, pois ambos se concentram em promover a transparência, a responsabilidade e a equidade na tomada de decisões. Para evitar tais problemas, algumas medidas podem ser tomadas na implementação do orçamento participativo, como o monitoramento e avaliação regular para detectar e corrigir problemas ou desvios; garantia que haja equidade no processo, assegurando que todas as opiniões e sugestões sejam consideradas e que não haja favorecimento de alguns membros da equipe em detrimento de outros e estabelecer mecanismos de feedback para que os funcionários e gerentes possam compartilhar suas opiniões e sugestões sobre como o processo pode ser melhorado.

Um ponto importante a se destacar que foi mencionado diversas vezes durante as entrevistas, a dificuldade que alguns entrevistados apontaram ter com suas metas orçamentárias não necessariamente são por conta de valores, mas por problema de comunicação com outros departamentos ou falta de empatia para entender suas dificuldades por parte dos colegas. Diligenciar formas de combater essa deficiência dentro da organização minimiza e pode acabar consolidando esses casos isolados por eles mencionados. Promover a comunicação transparente sobre as decisões e prioridades estabelecidas no orçamento participativo pode ajudar a construir confiança e comprometimento entre os funcionários e gerentes; oferecer treinamento para melhorar a comunicação e a empatia entre os funcionários e gerentes é uma maneira eficaz de aumentar a eficiência e a eficácia do processo; garantir que todas as opiniões e sugestões sejam ouvidas e consideradas é importante para construir empatia e confiança entre todos os participantes e também assegurar que todos os funcionários e gerentes tenham acesso à informação e possam participar do processo de orçamento participativo, independentemente de sua posição ou papel na empresa, para aumentar a diversidade de opiniões e perspectivas.

Dessa forma, através deste estudo, foi verificado como os gestores enxergam a participação e o compartilhamento das informações orçamentárias, além de entender junto aos tomadores de decisão suas dificuldades frente ao orçamento, de modo que futuramente seja estudada internamente pela empresa uma nova forma de elaboração orçamentária através dos resultados dessa pesquisa, já que as entrevistas apresentaram diversos pontos positivos a respeito do objeto

deste estudo, porém devendo ainda a alta gestão buscar junto aos gerentes entender como sanar os pontos negativos a fim de obter a melhor implantação e utilização pela empresa do orçamento participativo.

## 6 REFERÊNCIAS

- Agbejule, A., & Saarikoski, L. (2006). The effect of cost management knowledge on the relationship between budgetary participation and managerial performance. *The British Accounting Review*, 38(4), 427-440.
- Arifuddin, K. H., & Usman, A. (2017). Company size, profitability, and auditor opinion influence to audit report lag on registered manufacturing company in Indonesia Stock Exchange. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(19), 353-367.
- Avritzer, L. (2003). O orçamento participativo e a teoria democrática: um balanço crítico. *A inovação democrática no Brasil*. São Paulo: Cortez, 13-60.
- Beuren, I. M., & Zonatto, V. C. D. S. (2014). Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais. *Revista de Administração Pública*, 48, 1135-1163.
- Brink, A. G., Emerson, D. J., & Yang, L. (2016). Job autonomy and counterproductive behaviors in Chinese accountants: The role of job-related attitudes. *Journal of International Accounting Research*, 15(1), 115-131.
- Chong, V. K., Eggleton, I. R., & Leong, M. K. (2005). The impact of market competition and budgetary participation on performance and job satisfaction: a research note. *The British accounting review*, 37(1), 115-133.
- Covaleski, M. A., Evans III, J. H., Luft, J. L., & Shields, M. D. (2003). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management accounting research*, 15(1), 3-49.
- Dani, A. C., da Silva Zonatto, V. C., & Diehl, C. A. (2017). Participação orçamentária e desempenho gerencial: uma meta-análise das relações encontradas em pesquisas desenvolvidas na área comportamental da contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 054-072.
- De Baerdemaeker, J., & Bruggeman, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research*, 29, 1-12.
- Defaveri, I. R., de Santi, D. G., & Toigo, L. A. (2019). Relacionando as características e funções do orçamento com a satisfação orçamentária em empresa de consultoria empresarial. *Revista Gestão Organizacional*, 12(2).
- do Nascimento, S., Lavarda, C. E. F., & Silveira, A. (2009). O Controle Orçamentário num Ambiente Inovador: estudo de multicasos em empresas de Base Tecnológica Incubadas. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Feltrin, D., & Buesa, N. Y. (2013). Orçamento empresarial. *Revista eletrônica gestão e negócios*, 4(1), 1-27.
- FONSECA, Felipe, VAZ, Silvana Chaves, SOUZA, Antonio Nadson, MACHADO, Rosaly, Efetividade dos Sistemas de Informações Contábeis na Tomada de Decisões: o Caso de Uma Concessionária de Máquinas Agrícolas, Congresso Anpcont, v. 16, p. 01-17, 2022.
- FRANCOA, Sérgio H. Rocha, ASSISB, Wendel Ficher Teixeira, Orçamento Participativo e Desenvolvimento Transformador no Brasil, Geoforum, v. 103, p. 1-10, 2019.
- Frezatti, F. (2004). Além do Orçamento: existiria alguma chance de melhoria do gerenciamento?. *BBR-Brazilian Business Review*, 1(2), 122-140.
- Frezatti, F., Nascimento, A. R. D., & Junqueira, E. (2009). Desenvolvimento da pesquisa em Contabilidade Gerencial: as restrições da abordagem monoparadigmática de Zimmerman. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20, 6-24.
- Gray, D. E. (2016). *Pesquisa no mundo real*. Penso Editora.
- Hariyanti, W., & Purnamasari, P. (2015). Pluriform motivation as antecedent and its relationships to budgeting participation and managerial performance (Empirical Study on Manufacturing Companies listed on Indonesian Stock Exchange). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 836-843.
- Kaveski, I. D. S., Beuren, I. M., Gomes, T., & Lavarda, C. E. F. (2021). Influência do uso diagnóstico e interativo do orçamento no desempenho gerencial mediado pelo comprometimento organizacional. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 82-100.
- K Chong, V., & Strauss, R. (2017). Participative budgeting: the effects of budget emphasis, information asymmetry and procedural justice on slack-additional evidence. *Asia-Pacific Management Accounting Journal (APMAJ)*, 12(1), 181-220.

- Kren, L. (1992). Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. *Accounting Review*, 511-526.
- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *Abacus*, 44(4), 423-442.
- Lau, C. M., & Tan, S. L. (2012). Budget targets as performance measures: The mediating role of participation and procedural fairness. In *Advances in management accounting* (Vol. 20, pp. 151-185). Emerald Group Publishing Limited.
- Lavarda, C. E. F., & Almeida, D. M. (2013). Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. *BBR-Brazilian Business Review*, 10(2), 74-96.
- Lavarda, C. E. F., & Pereira, A. M. (2012). Uso dos sistemas de controles de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional. *Revista Alcance*, 19(4), 497-518.
- Lidia, T. G. (2015). An analysis of the existence of a link between budgets and performance in economic entities. *Procedia economics and finance*, 32, 1794-1803.
- Lüchmann, L. H. H. (2008). Participação e representação nos conselhos gestores e no orçamento participativo. *Caderno crh*, 21, 87-97.
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. D. S., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31, 14-32.
- Maiga, A. S., & Jacobs, F. A. (2007). The moderating effect of manager's ethical judgment on the relationship between budget participation and budget slack. *Advances in Accounting*, 23, 113-145.
- Martins, G. A. (2021). A Busca pela Satisfação Orçamentária por meio do Conhecimento das Características e Funções do Orçamento.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, 283-304.
- Nisiyama, E. K., & Oyadomari, J. C. T. (2012). Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 9(1), 106-125.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and society*, 23(5-6), 467-483.
- Novlina, L. D., & Indriani, M. (2020). The effect of organizational commitment and Cost management knowledge on the relationship between budget participation and managerial performance. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 55-66.
- Oyadomari, J. C. T., Frezatti, F., Mendonça Neto, O. R. D., Cardoso, R. L., & Bido, D. D. S. (2011). Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 17, 298-329.
- Parker, R. J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, organizations and society*, 31(1), 27-45.
- Peres, R. S., & Dos Santos, M. A. (2005). Considerações gerais e orientações práticas acerca do empregode estudos de caso na pesquisa científica em Psicologia. *Interações*, 10(20), 109-126.
- Rieger, M., dos Santos, J. O., dos Santos, D. C., & Gonzales, A. (2019). Orçamento empresarial como ferramenta de gestão: Margem de contribuição, ponto de equilíbrio, rentabilidade e lucratividade nas empresas terceirizadas de geração de vapor. *ReGor, São Paulo*, 4(2).
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, organizations and society*, 23(1), 49-76.
- Shields, M. D., & Young, S. M. (1993). Antecedents and consequences of participative budgeting: evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of Management Accounting Research*, 5(1), 265-280.
- Sponem, S., & Lambert, C. (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research*, 30, 47-61.
- Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ*, 20(5), 383-386.
- Wong-On-Wing, B., Guo, L., & Lui, G. (2010). Intrinsic and extrinsic motivation and participation in budgeting: Antecedents and consequences. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), 133-153.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Zainuddin, S., & Zainal, D. (2012). The impact of intrinsic and extrinsic motivation on job performance in a participative budget setting: a research note. *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 5(1), 48-58.