

A Contabilidade Gerencial sob a Perspectiva Contingencial: a Influência de Fatores Contingenciais no Sistema Orçamentário Modelada por Equações Estruturais

Autoria: Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo, Fábio Frezatti

RESUMO

O orçamento é um artefato contábil relevante para a tomada de decisão, pois representa uma antecipação da visão da empresa, traduzindo sua estratégia e oferecendo diretrizes de conduta. Diante disso, o presente estudo possui como finalidade compreender a relação entre atributos orçamentários (elementos e razões de uso), variáveis contingenciais (ambiente, estratégia, estrutura, tecnologia e porte) e desempenho. Tal análise foi realizada por meio da modelagem de equações estruturais, considerada como a técnica estatística mais avançada aplicada em pesquisas sociais devido ao poder de articulação de variáveis em análise (CODES, 2005). Trata-se de um estudo causal, *ex post facto*, em condições de campo, transversal, utilizando-se de questionário aplicado em 2007 para os responsáveis pela controladoria nas indústrias paranaenses cadastradas na FIEP- Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Constata-se que existem relações significativas entre as variáveis contingenciais em análise e tais relações podem ser expressas pelo modelo de equações estruturais processado no estudo. No entanto, enfatiza-se que a variável ambiente demonstra-se muito mais como sendo um fator que influencia as variáveis intra-organizacionais do que afetando diretamente os atributos do sistema orçamentário.

1 INTRODUÇÃO

A tomada de decisão, englobando as funções fundamentais de gestão (planejamento, organização, direção e controle) carece de uma compreensão da organização como um sistema vivo e dinâmico. Diante desse contexto, os artefatos contábeis servem como facilitadores do alcance dos objetivos organizacionais, que *a priori* baseiam-se na otimização dos recursos, numa perspectiva de resultados de longo prazo. Com a finalidade de conduzir os direcionamentos estratégicos e transformá-los em operações eficientes e eficazes, os artefatos contábeis consideram as criações dos seres humanos, indicando “conceitos, sistemas e ferramentas contábeis” (FREZATTI, 2006, p. 36) essenciais à gestão empresarial nos dias atuais.

Considerando que esses conceitos, sistemas e ferramentas operam dentro de um contexto organizacional sob certas contingências (ambientais, tecnológicas, estratégicas e estruturais), os artefatos contábeis devem ser postos à reflexão, ao invés de serem aplicados indistintamente como práticas universais ou verdades absolutas. Nesse sentido, a abordagem contingencial aplicada à contabilidade gerencial baseia-se na premissa de que não há um único melhor modelo de controladoria que se aplique de forma efetiva e eficaz a todo tipo de organização, variando em conformidade com os fatores situacionais (DONALDSON, 1999).

Um tema, em especial, que tem levantado questionamentos e reflexões por parte dos estudiosos da contabilidade é no que se refere ao orçamento. Uma corrente de pensamento, que tem em Welsch (1983) um relevante defensor, advoga o sistema orçamentário tradicional como uma prática essencial, diante da necessidade de planejamento e controle para posteriores redirecionamentos, focado aos objetivos de negócio. Outra linha de pensamento defende o denominado *Beyond Budgeting*, um processo gerencial flexível que prega o abandono do orçamento formal, afirmando que a relação custo-benefício do orçamento em sua forma tradicional não é positiva (HOPE e FRASER, 2003). Tal discussão acadêmica, no entanto, parece ser muito mais sobre os atributos do sistema orçamentário e o momento de realizar as etapas do orçamento, do que sobre o abandono de tal instrumento (FREZATTI, 2004).

Parece supor, diante dessas considerações, que empresas possuem dinâmicas próprias, afetadas por variáveis que conduzem a comportamentos distintos no que se refere a controles gerenciais. Não se pode afirmar que o orçamento, assim como os demais artefatos contábeis, deve ser aplicado nas organizações da mesma forma, indistintamente. Não se pode garantir o sucesso absoluto de uma empresa diante da aplicabilidade deste ou daquele instrumento, de maneira uniforme.

À luz dessas considerações, pondera-se que os fatores que influenciam a constituição do sistema orçamentário envolvem uma visão da contabilidade gerencial sob a abordagem contingencial. A incerteza ambiental percebida, a tecnologia adotada, a estratégia utilizada como diretriz norteadora de seus negócios, sua estrutura operacional e o seu porte são fatores a serem respeitados quando da utilização dos instrumentos contábeis. Dependendo do arranjo entre fatores, o sistema orçamentário pode possuir características distintas, impactando no desempenho organizacional como um todo.

Como conseqüência disso, a questão de pesquisa que norteia esse trabalho é a seguinte: *há relação entre atributos do sistema orçamentário, fatores contingenciais (incerteza ambiental percebida, tecnologia, estrutura, estratégia e porte organizacionais) e desempenho?*

A discussão do tema posto à reflexão torna-se relevante à medida que se destacam alguns aspectos. Em primeiro lugar, conhecer a efetiva aplicação do conhecimento gerado na academia com relação às práticas empresariais é condição essencial para que não se incorra na antiga tese da relevância perdida da contabilidade gerencial (JOHNSON e KAPLAN, 1987). Especificamente com relação ao orçamento, há escassez de pesquisas no Brasil abordando tal instrumento, contrapondo-se às pesquisas internacionais.

Em segundo lugar, enfatiza-se a abordagem contingencial aplicada à contabilidade gerencial, ainda que pouco explorada em estudos contábeis, pois segundo Ittner e Larcker (2002, p.790), “[...] ignorar teorias alternativas limita o entendimento do fenômeno organizacional”, demonstrando a carência de aprofundamento dos estudos que buscam envolver variáveis incrementais de análise.

Um terceiro aspecto importante a ser destacado é o fato de que a presente investigação é uma pesquisa de campo, realizada com indústrias paranaenses em 2007 cadastradas na FIEP. Quanto ao fato de serem escolhidas indústrias paranaenses, ressalta-se que o estado do Paraná é representativo em termos de Produto Interno Bruto (PIB) com relação ao PIB nacional das indústrias de transformação, demonstrando ser um estado que abriga empresas pertencentes a setores competitivos no país (IPEA, 2007). Ainda segundo Ittner e Larcker (2002), pesquisa de campo pode ser o único modo de entender verdadeiramente as relações entre as variáveis e as conseqüências das práticas em contabilidade gerencial.

Por fim, cabe destacar a utilização da técnica de modelagem de equações estruturais em pesquisas contábeis, prática essa que tem se destacado em estudos internacionais da área (BAINES e LANGFIELD-SMITH, 2003, por exemplo). A modelagem de equações estruturais, segundo Codes (2005, p. 471), é apontada “[...] entre os métodos quantitativos de pesquisa social, como aquele mais avançado do ponto de vista da sua capacidade de articulação de variáveis sociais. [...] caracteriza-se por permitir que diversas variáveis sejam correlacionadas simultaneamente”, fato que ocorre na investigação em questão.

A pesquisa em questão está estruturada da seguinte forma: nessa seção apresenta-se a contextualização do problema, questão de pesquisa e justificativas para sua realização. Em seguida, observa-se a plataforma teórica em que o estudo se baseia, referente à abordagem contingencial e seus estudos na área contábil, bem como pesquisas específicas quanto ao orçamento. Na seqüência, observam-se os procedimentos metodológicos adotados na investigação, bem como a análise dos resultados e conclusões do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura contemplará os princípios básicos da abordagem contingencial, as principais investigações na área contábil gerencial sob a perspectiva contingencial, e conceitos e atributos do sistema orçamentário.

2.1 Princípios básicos da abordagem contingencial

A abordagem contingencial surgiu em virtude da reflexão sobre alguns aspectos denominados fatores contingenciais que seriam direcionadores da tomada de decisão. Seus alicerces estão fundamentados nos seguintes princípios:

a) Abordagem Sistêmica: a empresa é vista como um sistema, formado de subsistemas (departamentos, unidades) que se relacionam e simultaneamente fazem parte de um sistema maior (ambiente que cerca a empresa);

b) Sistema Aberto: um sistema é considerado aberto se houver interação com o ambiente; no sentido oposto, não havendo interação com o ambiente, denomina-se sistema fechado (STONER e FREEMAN, 1985). A empresa interage com seu ambiente para sobreviver, protegendo-se da incerteza, tornando-se capaz de realizar a homeostase, ou seja, desenvolver sua própria auto-regulação, buscando o equilíbrio diante dos fatores influenciadores;

c) Características Ambientais e sua Interdependência: o ambiente possui interdependência com técnicas administrativas que fazem parte de escolhas de decisão internas à organização. Nessa relação funcional, a variável ambiente é a independente, sendo que as demais variáveis, técnicas administrativas, são dependentes;

d) Mudança de Foco de Variáveis Internas para Variáveis Externas: a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas, por exemplo, que antecedem cronologicamente a abordagem contingencial, enfatizam em suas relações as variáveis internas à organização, tais como as tarefas, a estrutura organizacional e as pessoas que compõem a empresa. Em uma perspectiva contingencial, adota-se um componente mais dinâmico ao processo decisório, o ambiente;

e) Não Existência do “The Best Way”: não há nada absoluto em termos de técnicas de gestão (DONALDSON, 1999). Não existe o modelo de decisão que seja aplicável a toda e qualquer organização. O que deve ser considerado é a combinação de fatores, que ajustados indicariam a decisão a ser tomada;

f) O Melhor Desempenho como Fator Implícito: a teoria contingencial também é conhecida como abordagem situacional, ou seja, a tarefa do gestor seria identificar “[...] numa situação específica sob circunstâncias específicas e num momento específico[...]” (STONER e FREEMAN, 1985, p.35) qual a técnica que é melhor aplicável e conduziria a um melhor desempenho. Dessa forma, a conjunção de fatores contingenciais implica em um arranjo (*fit*) que contribuiria para melhores resultados para a organização.

Devido à sua importância analítica em relação à tomada de decisão, os estudiosos da contabilidade têm voltado sua atenção para a abordagem contingencial, pois apesar do desenvolvimento e utilização de técnicas contábeis sofisticadas, não há garantia de sucesso organizacional por meio da aplicação universal dessa ou daquela técnica em particular, pressupondo que há uma série de fatores a serem considerados para alcançar eficiência e eficácia.

2.2 Abordagem contingencial aplicada à contabilidade gerencial

Ittner e Larcker (2002) rejeitam o fato de que a abordagem econômica seja a única que deva ser utilizada em pesquisas da área contábil e defendem o uso de outras abordagens, tais como a comportamental, institucional e contingencial. Acreditam que o objetivo primário das pesquisas em contabilidade gerencial deve ser determinar quais (e em que circunstâncias) as técnicas existentes ou emergentes da contabilidade gerencial atualmente são aplicadas na prática.

Sendo assim, relevantes pesquisas têm sido realizadas contemplando a abordagem contingencial aplicada à contabilidade gerencial. A pesquisa realizada por Sharma (2002), por exemplo, contempla um resgate de pesquisas anteriores (MERCHANT, 1984; GORDON e NARAYANAN, 1984; KHANDWALLA, 1972), testando estudos realizados em uma realidade mais recente. Investigaram-se os efeitos da incerteza ambiental percebida, dimensionada como um constructo multidimensional, bem como porte e estrutura nas características do sistema orçamentário em hotéis. Sua preocupação era analisar os efeitos das variáveis contingenciais nas características orçamentárias, baseando-se no pressuposto de que

[...] algumas das características do sistema orçamentário de empresas orientadas administrativamente por controles, incluem: (i) uso extensivo de orçamentos como um mecanismo de comunicação [...], (ii) uso extensivo de orçamentos para avaliação de desempenho [...]; (iii) uso extensivo de orçamentos como mecanismos de controle [...]. Em contraste, empresas menores tendem a implementar sistemas onde os mecanismos de controle, coordenação e comunicação são mais informais e pessoais. (SHARMA, 2002, p. 105-106)

A pesquisa dos autores Haldma e Lääts (2002) baseou-se nas mudanças políticas e estruturais que a Estônia sofreu na década de 90, principalmente por ter obtido sua independência em 1991. Seu objetivo, portanto, era identificar as práticas de contabilidade gerencial das empresas industriais estonianas, explorando os principais impactos das mesmas em uma perspectiva teórica contingencial.

Chenhall (2003) realizou uma revisão crítica sobre os estudos baseados na teoria da contingência nos 20 anos que a antecedem. Ele ressalta que convencionalmente, a perspectiva contingencial parte do pressuposto de que os sistemas de controle gerenciais- SCG são ferramentas que auxiliam os gestores na tomada de decisão, sendo influenciados pelo contexto em que operam. Uma das críticas destacadas por esse autor a respeito das pesquisas em teoria contingencial refere-se ao fato dos estudiosos enfatizarem a realização de estudos de casos, em sua grande parte, limitando a possibilidade de “realizar inferências causais e generalizações” (CHENHALL, 2003, p. 160). Outro aspecto censurado pelo autor é o fato de ainda haver escassez de pesquisas que repliquem estudos anteriores para confirmar as descobertas e “desenvolver uma massa crítica para tal” (CHENHALL, 2003, p. 130).

Baines e Langfield-Smith (2003) utilizaram o modelo de equações estruturais para delinear a relação existente entre o ambiente competitivo mutável e uma gama de variáveis contábeis. A argumentação na qual os autores substanciaram seu estudo foi a seguinte

[...] gerentes precisam de formas específicas de informação contábil gerencial que dão suporte as suas necessidades decisórias diante da incerteza ambiental crescente, e para oferecer assistência para que se possa monitorar o progresso com relação às suas escolhas estratégicas. A necessidade por um arranjo apropriado entre ambiente e sistemas organizacionais é o pressuposto que delinea muitas das pesquisas empíricas da contabilidade gerencial que utilizam a perspectiva contingencial. (BAINES e LANGFIELD-SMITH, 2003, p. 675).

A pesquisa realizada por Hansen e Van der Stede (2004) buscou investigar quatro motivos essenciais pelos quais as empresas adotam o orçamento, seus antecedentes e outras

características orçamentárias que potencialmente influenciam o desempenho orçamentário de acordo com as razões indicadas. Concluíram que

[...] orçamento parece ser utilizado para avaliação de desempenho em grandes organizações [...]. Embora empresas que enfrentam maior competição parecem considerar o orçamento importante para comunicação de metas e formação da estratégia, as mesmas condições competitivas parecem afetar negativamente a importância dos orçamentos para avaliação de desempenho (HANSEN e VAN DER STEDE, 2004, p. 435).

Chenhall (2005) continua sua linha de pesquisas abordando a teoria contingencial por meio desse novo estudo, contribuindo para a explicação da natureza dos sistemas de medidas de desempenho estratégicas, tais como o *Balanced Scorecard*. Desenvolve um modelo de equações estruturais “[...] para mostrar o quanto que os sistemas de medida de desempenho estratégicos podem alinhar a indústria com a estratégia que leva à competitividade organizacional e aos resultados estratégicos”(CHENHALL, 2005, p. 397).

O trabalho de Henri (2006) reforça a tese de haver uma forte associação entre a estratégia adotada, o nível de incerteza ambiental e a estrutura organizacional, relacionando tais fatores ao sistema de controle gerencial. Investigou a relação entre o uso de sistemas de controle gerenciais e escolhas estratégicas, tais como orientação para o mercado, capacidade empreendedora, capacidade de inovação e aprendizado organizacional. O autor argumenta que apesar das relações entre desempenho e as variáveis contingenciais terem demonstrado fragilidade nos estudos realizados *a priori*, a relação com o desempenho foi testada para “[...] contribuir com esse debate e expandir a literatura existente” (HENRI, 2006, p. 539).

Hyvönen (2007) realizou uma pesquisa que relacionou o desempenho organizacional às estratégias de foco ao cliente, às medidas de desempenho e à tecnologia da informação. Abordando o conceito de arranjo ou encaixe contingencial (*fit*), seu estudo contribui para a literatura da contabilidade gerencial por usar “[...] o nível de tecnologia da informação utilizada pela empresa para ajudar a entender a relação entre medidas de desempenho e estratégia[...]”(HYVÖNEN, 2007, p. 344).

Os autores Dekker, Groot e Shoute (2007) realizaram uma investigação que encontrou uma associação entre as diferentes prioridades estratégicas, a incerteza ambiental, as competências do negócio, a tecnologia aplicada à tarefa e o uso de medidas de desempenho. Constatou-se, por meio de sua pesquisa empírica, que

[...] prioridades estratégicas precisam ser consideradas em conjunto com as competências do negócio requeridas para operar efetivamente as estratégias particulares, com o ambiente externo escolhido para operar, e com a tecnologia da tarefa que acompanha as prioridades estratégicas específicas (DEKKER, GROOT e SCHOUTE, 2007, p. 30).

Dentre as pesquisas na área contábil gerencial subsidiadas pela abordagem contingencial, muitas têm focado o orçamento (MERCHANT, 1984; GOVINDARAJAN, 1986, 1988; SHARMA, 2002; COVALESKI *et al*, 2003, entre outras). A próxima seção é dedicada à elucidação dos princípios que envolvem tal importante artefato contábil.

2.3 Sistema orçamentário

O orçamento é um instrumento que possibilita o direcionamento dos objetivos de longo prazo em um período de curto prazo, revelando a missão da empresa nos níveis táticos e operacionais (WELSCH, 1983). Devido à sua importância, necessário se faz conhecer seu conceito e atributos do sistema orçamentário, que serão expostos na seqüência.

2.3.1 Conceitos de Orçamento

Orçamento refere-se a um “plano que estabelece os gastos projetados para uma certa atividade e explica de onde virão os recursos necessários” (WESTON e BRIGHAM, 2000, p.344). Tais dados financeiros projetados são comparados aos dados realizados, possibilitando futuras correções por parte dos gestores. Conforme Frezatti (2006, p. 44), o orçamento é “um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para que o *accountability*, a obrigação dos gestores de prestar contas de suas atividades, possa ser encontrado”. Logo, o orçamento oferece sustentabilidade às organizações diante da competitividade, abertura de mercados e necessidade constante de adaptação aos fatores mercadológicos.

Segundo Lunkes (2003, p. 27), “o sistema orçamentário envolve a elaboração de planos detalhados e objetivos de lucro, previsão de despesas dentro da estrutura dos planos e políticas existentes e fixação de padrões definidos de atuação para indivíduos com responsabilidades de supervisão”. O sistema orçamentário, portanto, pode ser entendido como a maneira pela qual o orçamento é utilizado na organização, transformando entradas (dados) em saídas (informações) úteis para o gerenciamento da empresa. Suas entradas podem ser definidas como os fatores que influenciam o seu funcionamento (premissas), que podem ser internos e passíveis de alteração pelas pessoas que compõem a organização, e externos, que são restrições impostas pelo ambiente organizacional (HOFSTEDE, 1967). As saídas do orçamento podem ser consideradas como os efeitos na lucratividade do negócio e sobre o bem-estar das pessoas que trabalham na empresa.

2.3.2 Atributos do Sistema Orçamentário

Os atributos, ou características do sistema orçamentário, serão abordados em três dimensões pela pesquisa em questão. A primeira dimensão refere-se aos componentes do sistema orçamentário, caracterizados como a presença, em maior ou menor grau, do estabelecimento de premissas, plano de marketing, plano de produção, suprimentos e estocagem, plano de recursos humanos e demonstrações financeiras projetadas (FREZATTI, 2006). Com relação à segunda dimensão dos atributos do sistema orçamentário, enfatiza-se o uso da técnica do orçamento contínuo, com a finalidade de possibilitar uma revisão orçamentária visando a atualização com as variáveis mutáveis que envolvem a organização. “Em inglês, o nome desse tipo de orçamento é *rolling forecasting*.” (ELDENBURG e WOLCOTT, 2007, p. 391).

Tal técnica significa a adição à cada ciclo de um novo período (podendo ser de um mês, um trimestre ou um semestre), em que o orçamento é atualizado periodicamente, sendo mais adaptado à nova realidade (LUNKES, 2003). Segundo Eldenburg e Wolcott (2007, p.391), “os orçamentos contínuos refletem os resultados mais recentes e também incorporam alterações significativas que ocorrem nas estratégias comerciais, nos planos operacionais e na economia”.

Quanto à terceira dimensão dos atributos do sistema orçamentário, observa-se as motivações para o uso do orçamento. Sharma (2002, p.116) destaca as seguintes finalidades do orçamento: “[...] comunicação, avaliação de *performance*, controle e previsão”. Quanto a tal quesito, Hansen e Van der Stede (2004) têm um entendimento um pouco diverso do de Sharma (2002). Como aspectos comuns abordados em suas pesquisas, têm-se a avaliação de *performance* e o uso do orçamento para comunicação de metas. Substituindo a previsão e o controle, estão dois outros aspectos, selecionados após a realização de testes com profissionais da área, incluindo planejamento operacional e formação da estratégia.

3 DESIGN DA PESQUISA DE CAMPO

A seguir, estabelece-se a tipologia da pesquisa, definição da população e amostra, estabelecimento das variáveis da pesquisa e definições operacionais, bem como a validação da pesquisa e coleta de dados, garantindo sua cientificidade.

3.1 Tipologia da pesquisa

Segundo Cooper e Schindler (2003), o presente estudo classifica-se como formal, envolvendo procedimentos de interrogação/comunicação, através de questionário. Trata-se de um estudo *ex post facto*, transversal e em condições de campo. Com relação ao objetivo do estudo, é uma pesquisa causal, pois se pretende “explicar as relações entre variáveis [...]” (COOPER e SCHINDLER, 2003, p. 129).

3.2 Definição da população e da amostra

Utilizou-se 122 empresas na amostra. A população foi de 674 empresas, identificadas como indústrias paranaenses cadastradas na FIEP que possuem número de funcionários superior a 99, tratando-se de indústrias de médio e grande portes (SEBRAE, 2007). Tal corte foi efetuado pois se observa, no Brasil, uma tendência de micro e pequenas empresas não utilizarem instrumentos de contabilidade gerencial, tal como o orçamento, possuindo “[...] registros contábeis pouco adequados” (SALES e SOUZA NETO, 2006, p. 104).

A amostragem foi estabelecida de forma probabilística, com 10% de erro amostral com relação à média. Ressalta-se que um número maior de 100 respondentes satisfaz às exigências da modelagem de equações estruturais (SMITH e LANGFIELD-SMITH, 2004), sendo suficiente para atribuir confiabilidade às análises. Tais autores (2004, p.66) sugerem, em estudos que abordam a modelagem de equações estruturais, “[...] uma amostra mínima de 100”, devido ao grau de dificuldade que os pesquisadores em contabilidade gerencial possuem em obter até mesmo 100 respondentes para suas pesquisas.

3.3 Definições operacionais e variáveis da pesquisa

As definições operacionais dos constructos que sustentam a presente investigação são as seguintes:

- a) Fatores contingenciais: variáveis que influenciam a condução organizacional, que podem ser tanto externa (ambiente), quanto variáveis contingenciais internas, que se referem a decisões controláveis pela empresa (escolhas tecnológicas, estrutura, estratégia, e porte);
- b) Atributos do sistema orçamentário: características do orçamento quanto à sua composição e às razões para o seu uso. A sua composição se refere à existência, de forma organizada e consistente, de premissas, cenários, plano de marketing, plano de produção, suprimentos e estocagem, plano de recursos humanos, plano de investimentos no ativo permanente e demonstrações contábeis projetadas. Além disso, analisa-se se há a utilização da técnica de *rolling forecasting* (orçamento contínuo), bem como sua periodicidade de atualização. Os motivos para o uso do orçamento referem-se ao planejamento operacional e avaliação de desempenho (com foco operacional e de curto prazo), e comunicação de metas e formação da estratégia (de natureza estratégica e de longo prazo);
- c) Indicadores de desempenho: medidas de desempenho que permitem agrupar a amostra em análise devido à *performance* indicada pelo respondente. Optou-se pela utilização de dois aspectos para medir desempenho: o desempenho do sistema orçamentário (grau de satisfação com o orçamento perante diferentes quesitos) e desempenho organizacional (retorno sobre o patrimônio líquido e retorno do investimento). Com relação a estes últimos indicativos, cabe ressaltar que a escolha pelo seu uso deu-se pelo fato do retorno sobre o patrimônio líquido medir o lucro líquido que o acionista/proprietário obtém de seu investimento próprio, sendo

um parâmetro “comparável para qualquer empresa, de qualquer setor, de qualquer país, de qualquer investimento” (PADOVEZE, 2000, p.160). Quanto ao retorno do ativo, sua importância está em considerar o desempenho que os ativos da empresa tiveram no exercício, sendo “um conceito muito utilizado na área de análise financeira” (SILVA, 2006, p.192).

Os constructos, variáveis, referências e escalas de mensuração são estabelecidos na Tabela 1. Ressalta-se que o questionário foi estruturado tendo suas variáveis baseadas em instrumentos investigados em estudos existentes anteriormente, adaptando-se à realidade da contabilidade gerencial no Brasil.

Tabela 1 – Detalhamento das Variáveis em Análise

Bloco	Constructo	Variáveis	Referências	Escala
01 Fatores Contingenciais	Ambiente	Atitudes da concorrência; competição por mão-de-obra; competição por compra de insumos/componentes; tecnologia aplicada ao processo produtivo; restrições legais, políticas e econômicas do setor; gostos e preferências dos clientes do setor	Hansen e Van der Stede (2004), Sharma (2002), Gordon e Narayanan (1984) e Khandwalla (1972)	Intervalar (nota 0-10)
	Tecnologia	Tecnologia da informação: uso de comércio eletrônico, CRM, gerenciamento da cadeia de suprimentos, armazenamento de dados, troca de informação eletrônica e ERP. Tecnologia da produção: atividades da linha de produção repetitivas, quantidade de tarefas comuns e distintas na linha de produção.	Hyvönen (2007) e Hansen e Van der Stede (2004)	Intervalar (nota 0-10)
	Estrutura	Nível de delegação (centralização x descentralização).	Sharma (2002)	Intervalar (nota 0-10)
	Porte	Faturamento operacional bruto anual em 2006	BNDES (2007)	Catagórica
	Estratégia	Busca de alta qualidade do produto/serviço; oferecer suporte ao cliente do produto/serviço; desenvolver características únicas do produto/serviço; a imagem da marca, investir em Pesquisa e Desenvolvimento, preço de venda (sempre em comparação à concorrência)	Hansen e Van der Stede (2004) e Porter (1986)	Intervalar (nota 0-10)
02 Atributos do sistema orçamentário	Componentes	Elementos (etapas orçamentárias), presença da técnica do orçamento contínuo e possibilidade de acompanhamento orçamentário via sistema contábil atualizado.	Frezatti (2005), Hansen e Van der Stede (2004)	Intervalar (nota 0-10) e categórica
	Razões para o uso	Para comunicação de metas, avaliação de desempenho, planejamento operacional e formação estratégica.	Hansen e Van der Stede (2004) e Sharma (2002)	Intervalar (nota 0-10)
03 Desempenho	Desempenho Orçamentário	Grau de satisfação com o orçamento ao auxiliar o gerenciamento da empresa, na tomada de decisão operacional (curto prazo) e na tomada de decisão estratégica (longo prazo).	Hansen e Van der Stede (2004)	Intervalar (nota 0-10)
	Desempenho Organizacional	Retorno sobre o Patrimônio Líquido e Retorno sobre o Investimento	Frezatti (2005) e Padoveze (2000)	Intervalar ou Razão
04 Qualificação do respondente	Perfil do respondente	Cargo/função; experiência na controladoria da empresa; experiência como controller (carreira); nacionalidade; grau de instrução; formação específica e sexo.		Catagórica

3.4 Coleta de dados e validação

O período de coleta de dados ocorreu de 13 de agosto de 2007 a 2 de fevereiro de 2008, sendo enviado um *e-mail* ao potencial respondente com *link* desenvolvido utilizando-se o *software Formsite*. Tal *e-mail* foi encaminhado após um primeiro contato telefônico, explicando o objetivo da pesquisa e solicitando a autorização e colaboração da empresa. Antes, porém, foi realizado um pré-teste com dois *controllers* de indústrias presentes no universo da pesquisa e um docente da área. Tal procedimento apontou a necessidade de alguns ajustes no questionário, para melhorar o entendimento desse instrumento.

A confiabilidade da pesquisa é expressa por meio do Alfa de *Cronbach*, da AVE – Análise da Variância Extraída e da Confiabilidade Composta. Quanto ao Alfa de *Cronbach*, esse foi de 0,82, bem superior aos 0,6 exigido como parâmetro mínimo. A AVE é especialmente utilizada como parâmetro de confiabilidade para constructos reflexivos. Segundo Hair *et al* (2005, p. 490), tal medida “[...] reflete a quantia geral de variância nos indicadores explicada pelo constructo latente. [...] orientações sugerem que a variância extraída deveria exceder 0,50 para um constructo”. Para o constructo ambiente (reflexivo), tem-se um AVE de 0,536, demonstrando a confirmação da confiabilidade do modelo. Por fim, quanto à confiabilidade composta, trata-se de “[...] uma medida de consistência interna dos indicadores do constructo, descrevendo o grau em que eles ‘indicam’ o constructo latente (não observado) em comum.[...] Um valor de referência comumente usado para confiabilidade aceitável é 0,70” (HAIR *et al*, 2005, p. 489). O modelo em análise demonstrou uma confiabilidade composta de 0,87, acima dos requisitos para tal ajuste.

3.5 Tratamento Estatístico

A utilização da técnica MEE foi aplicada na presente pesquisa pois é indicada, segundo Hair *et al* (2005, p. 470), quando se quer “[...] incorporar variáveis latentes na análise”, e quando se estabelece relações de dependência e independência, “[...] mesmo quando uma variável dependente se torna independente em outras relações”. A teoria contingencial preconiza as influências do ambiente, estratégia, estrutura, porte e tecnologia na constituição orçamentária, bem como no desempenho organizacional e orçamentário. Adicionalmente, constata-se, pela literatura utilizada como referência, que a variável ambiente influencia as variáveis contingenciais chamadas intra-organizacionais (estrutura, estratégia, tecnologia e porte), indicando uma nova relação de dependência. Trata-se da técnica adequada que permite tal relação e pode ser compreendida como sendo a junção das técnicas estatísticas de análise fatorial e análise de regressão (CODES, 2005).

Utilizou-se o *software* SPSS- *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 13, e o pacote computacional *SmartPLS 2.0 M3*, cujo padrão PLS (*Partial Least Square* - Mínimos Quadrados Parciais) permite que se tratem modelos formativos, com amostras menores (aproximadamente 100 medidas) e variáveis não aderentes a uma distribuição normal multivariada (CHIN e NEWSTED, 1999), pois analisa os constructos da modelagem de equações estruturais de forma separada e em seguida calcula as relações de causalidade.

4 ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente, foram desenvolvidos os diagramas de caminhos (*path diagrams*), que podem ser observados na Figura 1. As representações ovais tratam dos constructos (conceitos teóricos) da pesquisa; as setas retilíneas indicam relações causais diretas entre os constructos; a reta curvilínea refere-se à correlação existente entre os conceitos teóricos.

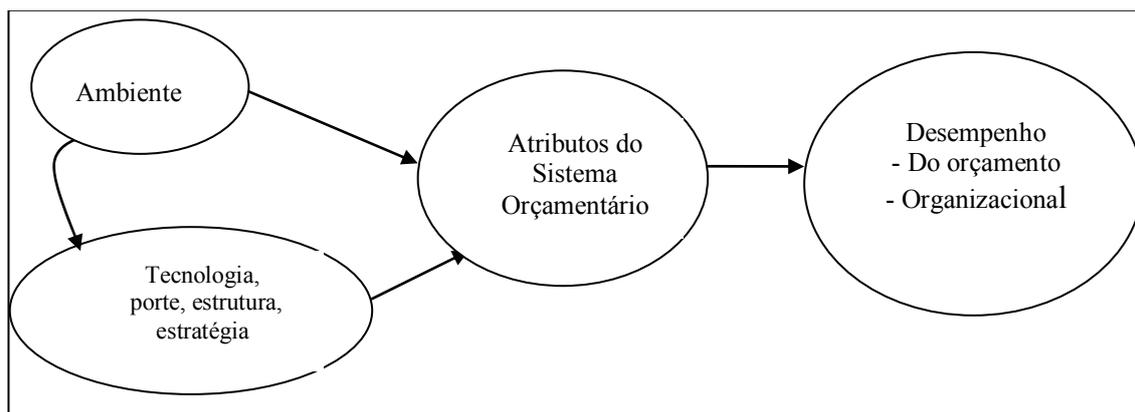


Figura 1 – Path diagrams da pesquisa em questão

Devido ao modelo inicial processado apresentar muitos indicadores e vários correlacionados (multicolinearidade), fato esse que impede a correta interpretação dos coeficientes, analisou-se o grau de multicolinearidade dos constructos, ou seja, “[...] a extensão em que uma variável pode ser explicada pelas outras variáveis em análise” (HAIR *et al*, 2005, p.24). Para o constructo atributos do sistema orçamentário, observou-se o problema de multicolinearidade entre os indicadores, decidindo-se, então, por realizar a análise de componentes principais com rotação Varimax, ou seja, extraindo a máxima variância total, obtendo componentes ortogonais, livres de colinearidade.

Na Tabela 2 verifica-se a análise dos componentes principais com rotação Varimax, dos Atributos do Sistema Orçamentário. Cabe destacar que a medida de adequação da amostra (MSA) apresenta-se superior a 0,7, sendo considerada suficiente para tal análise (HAIR *et al*, 2005). O teste KMO –Kaiser-Meyer-Olkin, medida que atribui significância, apresenta alto índice, de 0,88, considerando-se um bom modelo para análise. Tais escores foram usados como indicadores formativos de Atributos do Sistema Orçamentário. O primeiro componente (CP1: so_1_a_7_fator) corresponde aos elementos do sistema orçamentário; o segundo (CP2: so_11_a_14_fator), às razões para uso do orçamento; o terceiro (CP3: so_8_e_9_fator), ao *rolling forecasting* e à periodicidade de uso; e o quarto (CP4: so10_fator), à periodicidade com que o sistema contábil é capaz de gerar dados confiáveis.

Tabela 2- Análise de Componentes principais - Rotação Varimax dos Atributos do Sistema Orçamentário

Indicadores	CP1	CP2	CP3	CP4	Comunalidade	Interpretação
so2pc	0,829	0,221	0,200	-0,004	0,776	so_1_a_7_fator
so3pmv	0,776	0,285	-0,043	-0,023	0,685	
so1po	0,757	0,373	0,190	-0,085	0,755	
so6piap	0,753	0,209	0,239	0,218	0,715	
so4ppse	0,744	0,345	0,004	0,254	0,738	
so5prh	0,692	0,342	0,270	0,241	0,726	so_11_a_14_fator
so7dcp	0,564	0,196	0,409	0,405	0,687	
so12oad	0,145	0,825	0,139	0,076	0,727	
so13ofe	0,331	0,797	0,165	0,133	0,789	
so11opo	0,423	0,753	0,165	-0,015	0,773	so_8_e_9_fator
so12ocm	0,388	0,738	0,056	0,142	0,719	
so9purf	0,010	0,131	0,884	0,055	0,802	so10_fator
so8rf	0,412	0,173	0,725	0,030	0,726	
so10psc	-0,093	-0,113	-0,050	-0,933	0,894	
Eigenvalue	4,417	3,075	1,761	1,260		
AVE (%)	31,5%	22,0%	12,6%	9,0%		
AVE acum. (%)	31,5%	53,5%	66,1%	75,1%		

Por outro lado, para o construto Ambiente, foi observado que a multicolinearidade não era um problema tão grave quando no construto Atributos do Sistema Orçamentário. Porém, a análise de componentes principais resultou na extração de apenas um componente, que explica 54% da variância (Tabela 3). Logo, modelar esse construto como se seus indicadores fossem reflexivos produzirá boas qualidades psicométricas (validade convergente e confiabilidade).

Tabela 3 - Análise de Componentes principais com rotação Varimax do Ambiente

Indicadores	CP1	Comunalidade	Alfa de Cronbach	Interpretação
a4tapp	0,808	0,653	0,83	Ambiente , mas com indicadores reflexivos
a3cci	0,786	0,617		
a1ac	0,747	0,558		
a2cmo	0,743	0,552		
a6gps	0,714	0,510		
a5rlpe	0,593	0,351		
Eigenvalue		3,241		
AVE (%)		54,0%		

Quanto às variáveis dos constructos correspondentes aos fatores contingenciais intra-organizacionais (estrutura, estratégia, tecnologia e porte), a rotação Varimax demonstrou a viabilidade de utilização de seis variáveis latentes, estabelecidas na Tabela 4. Os elementos foram separados em delegação estrutural (CP1: e1_e5_t9_fator), estratégia de diferenciação (CP2: es1_es5_fator), tecnologias de produção (CP3: t3_t6_fator), repetitividade da tarefa (CP4: t7_t8_fator), comércio eletrônico/CRM (CP5: t1_t2_fator) e estratégia de baixo custo/faturamento (CP6: p1_es6_fator).

Tabela 4 - Análise de Componentes principais com rotação Varimax das Variáveis Intra-organizacionais

Indicadores	CP1	CP2	CP3	CP4	CP5	CP6	Comunalidade	Interpretação
e4ao	0,871	0,097	0,020	0,064	0,013	0,172	0,802	e1_e5_t9_fator
e3sir	0,846	0,189	0,043	-0,039	0,190	0,167	0,818	
e5dp	0,784	0,184	-0,056	0,100	0,110	0,017	0,674	
e1dnp	0,669	0,286	0,202	-0,117	0,149	-0,046	0,608	
e2cdp	0,655	0,107	0,189	0,243	-0,265	0,037	0,607	
t9td	0,489	-0,047	0,147	-0,171	0,267	-0,198	0,403	
es4immc	-0,040	0,875	-0,083	0,068	-0,004	0,078	0,784	es1_es5_fator
es3dcup	0,302	0,775	-0,043	0,052	0,151	-0,007	0,718	
es1baq	0,109	0,757	0,368	0,129	-0,165	-0,088	0,772	
es5ipd	0,261	0,739	0,191	-0,030	0,131	0,217	0,715	
es2osc	0,302	0,662	0,357	-0,078	-0,095	-0,077	0,677	
t4ad	-0,006	0,114	0,836	0,057	0,116	-0,012	0,728	
t6erp	0,171	0,064	0,782	0,110	-0,039	0,209	0,702	t3_t6_fator
t5tdfe	0,082	0,171	0,771	-0,034	0,227	-0,012	0,683	
t3gcs	0,107	0,014	0,592	0,044	0,475	0,283	0,670	
t7a	0,116	0,065	0,094	0,868	-0,077	-0,051	0,788	t7_t8_fator
t8mt2	-0,054	0,024	0,031	0,864	0,260	0,042	0,821	
t1ce	0,124	-0,041	0,054	0,047	0,692	-0,050	0,504	t1_t2_fator
t2crm	0,097	0,123	0,337	0,129	0,685	0,121	0,639	
p1rob	0,061	-0,112	0,326	0,084	-0,117	0,771	0,738	p1_es6_fator
es6pvmc	0,126	0,343	-0,066	-0,152	0,281	0,627	0,632	
Eigenvalue	3,577	3,295	2,902	1,716	1,695	1,300		
AVE (%)	17,0%	15,7%	13,8%	8,2%	8,1%	6,2%		
AVE acum. (%)	17,0%	32,7%	46,5%	54,7%	62,8%	69,0%		

A Tabela 5 estabelece a análise de componentes principais, rotacionados, das variáveis representantes do desempenho. Com relação a esse quesito, têm-se dois componentes principais, sendo um representativo do desempenho do orçamento (CP1: d1_a_d3_fator), englobando a satisfação do respondente com o orçamento ao auxiliar no gerenciamento da empresa, na tomada de decisão operacional e na tomada de decisão estratégica, e o outro significando o desempenho organizacional (CP2: d4_d5_fator).

Tabela 5 - Análise de Componentes principais com rotação Varimax de Desempenho

Indicadores	CP1	CP2	Comunalidade	Interpretação
d2datd	0,970	0,012	0,941	d1_a_d3_fator
d1dage	0,965	0,071	0,936	
d3dade	0,944	0,083	0,897	
d5rsat	0,027	0,931	0,868	d4_d5_fator
d4rspl	0,080	0,927	0,866	
Eigenvalue	2,769	1,739		
AVE (%)	55,4%	34,8%		
AVE acum. (%)	55,4%	90,2%		

Após a análise exploratória para definição do modelo de mensuração, passou-se a processar um modelo ajustado, explicitado na Figura 2. Tal modelo apresenta todos os coeficientes positivos e facilmente interpretáveis, já que todos os indicadores são independentes entre si. Além disso, por utilizar os componentes principais, todas as variáveis estão contempladas na análise.

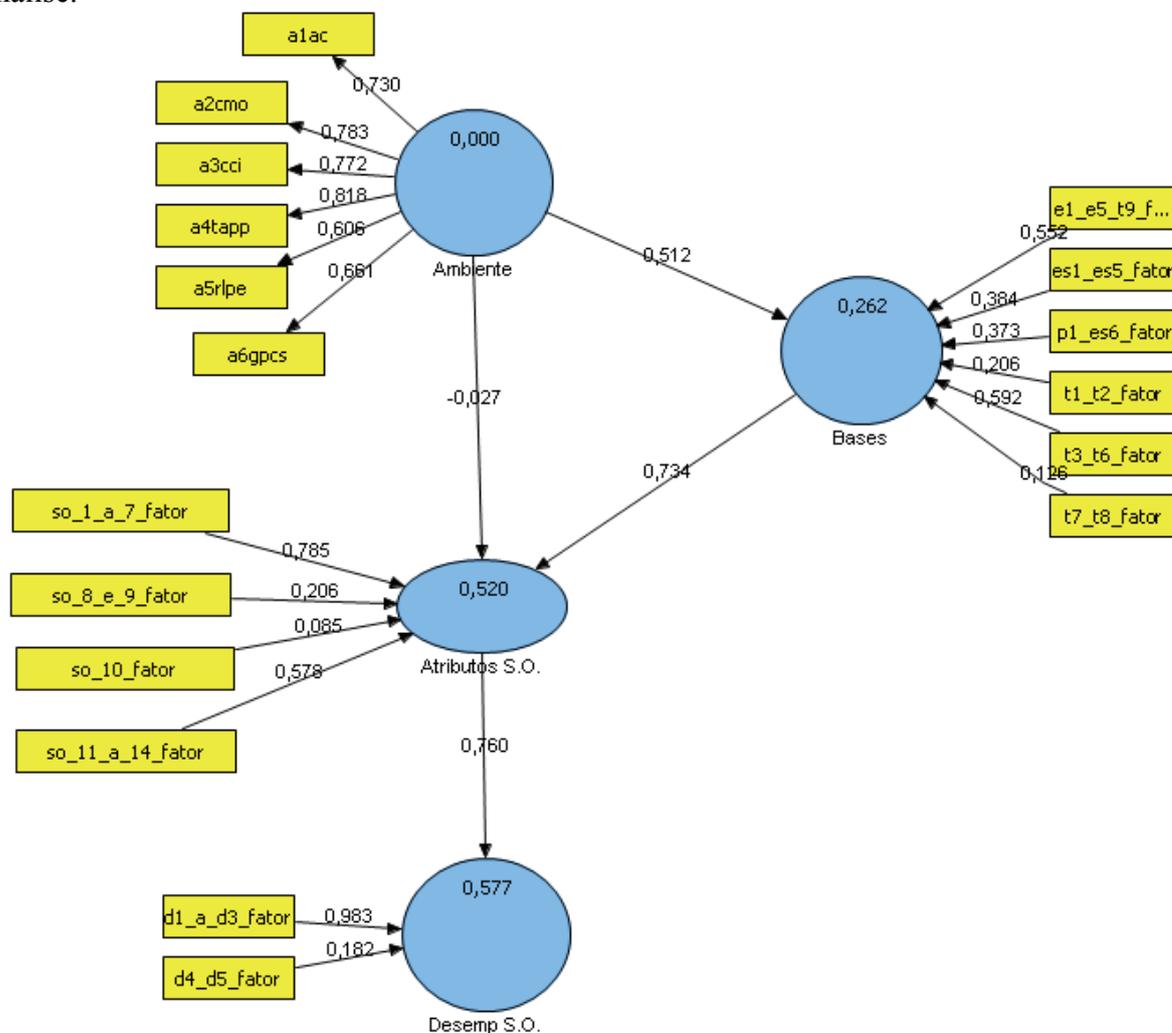


Figura 2 – Modelo final – ajustado

A matriz de correlação entre as variáveis latentes em análise encontra-se na Tabela 6. As variáveis latentes não são os dados exatos manifestados pelos respondentes, mas sim correspondem a uma análise fatorial do constructo como um todo, pela análise dos componentes principais explicitada anteriormente.

Tabela 6 – Matriz de Correlação da MEE

	Ambiente	Variáveis Intra-organizacionais	Desempenho	Sistema Orçamentário
Ambiente	1,000000			
Variáveis intra-organizacionais	0,348974	1,000000		
Desempenho	0,512273	0,720423	1,000000	
Sistema orçamentário	0,334673	0,759815	0,529312	1,000000

O efeito combinado dos fatores ambiente e variáveis intra-organizacionais atinge um R^2 de 0,5196 isto é, 51,96% da variância dos atributos do sistema orçamentário. O sistema orçamentário, por sua vez, combinado com o ambiente e os fatores intra-organizacionais, explicam cerca de 0,5773, ou seja, 57,73% da variância no desempenho. Portanto, o ajuste das equações estruturais é adequado.

As cargas indicadoras do modelo de mensuração encontram-se na Tabela 7. Observa-se que elas podem ser transcritas de acordo com a Figura 2 ou pelas seguintes relações:

(1) Considerando

- a. Y_1 = variável latente Atributos do Sistema Orçamentário
- b. X_1 = variável latente Ambiente
- c. X_2 = variável latente Variáveis Intra-Organizacionais
- d. ε_1 = termo de erro da equação

Tem-se:

$$Y_1 = -0,0272X_1 + 0,734X_2 + \varepsilon_1$$

(2) Considerando

- a. Y_2 = variável latente Variáveis Intra-Organizacionais
- b. X_1 = variável latente Ambiente
- c. ε_3 = termo de erro da equação

Tem-se:

$$Y_2 = 0,512X_1 + \varepsilon_2$$

(3) Considerando

- a. Y_3 = variável latente Desempenho
- b. X_3 = variável latente Atributos do Sistema Orçamentário
- c. ε_3 = termo de erro da equação

Tem-se:

$$Y_3 = 0,7598X_3 + \varepsilon_3$$

Tabela 7 – Cargas Indicadoras do Modelo

	Ambiente	Variáveis Intra-organizacionais	Desempenho	Sistema Orçamentário
Ambiente		0,512273		-0,027222
Variáveis intra-organizacionais				0,734368
Desempenho				
Sistema orçamentário			0,759815	

Constata-se, portanto, que existem relações significativas entre as variáveis contingenciais em análise, os atributos do sistema orçamentário e o desempenho. Tais relações podem ser expressas de acordo com as variáveis latentes e o modelo de equações estruturais ajustado e explicitado nessa seção. No entanto, enfatiza-se que a variável ambiente demonstra-se muito mais como sendo um fator que influencia as variáveis intra-organizacionais (0,512) do que afetando diretamente os atributos do sistema orçamentário (-0,027).

Ressalta-se que na modelagem realizada, verificou-se a relevância de cada variável latente componente dos constructos (conforme Figura 2), contribuindo efetivamente para explicar tais relações. Sendo assim, quanto ao fator variáveis intra-organizacionais, tem-se que as mais significativas para explicar a relação são intensidade de adoção de tecnologia da produção (t3_t6_fator: 0,592) e nível de delegação de autoridade (e1_e5_t9_fator: 0,552). De forma menos significativa, tem-se a repetitividade da tarefa (t7_t8_fator: 0,126), adoção de comércio eletrônico e CRM (t1_t2_fator: 0,206), estratégia de baixo custo (p1_es6_fator: 0,373) e estratégia de diferenciação (es1_es5_fator: 0,384).

Quanto aos atributos do sistema orçamentário, há uma relação muito forte com o grau de aderência aos elementos orçamentários (so_1_a_7_fator: 0,785), seguido pelas motivações do seu uso (so_11_a_14_fator: 0,578). De forma não significativa, tem-se a periodicidade de apresentação de dados contábeis confiáveis pelo sistema de contabilidade da empresa (so_10_fator: 0,085) e com pouca relevância está a adoção do *rolling forecasting* (so_8_e_9_fator: 0,206). Por fim, quanto ao desempenho, a variável que apresenta maior importância para explicar a relação em análise é o desempenho do sistema orçamentário (d1_a_d3_fator: 0,983), sendo pouco significativo o desempenho organizacional (d4_d5_fator: 0,182).

5 CONCLUSÕES

A pesquisa em questão constatou que existe relação entre atributos do sistema orçamentário, fatores contingenciais e desempenho nas indústrias paranaenses em análise, sendo relevante observar que as conclusões apresentadas não podem ser generalizadas fora do escopo da investigação. Ratifica-se que o orçamento é um artefato contábil que não deve ser aplicado de igual maneira em diferentes organizações, cabendo ao *controller* uma análise dos fatores contingenciais intervenientes antes da sua adoção.

Também essa pesquisa revela que as variáveis contingenciais influenciam o desempenho da empresa. No entanto, ressalta-se que o desempenho superior não é determinado somente pela conjunção de tais fatores, mas a presença de algumas características ambientais, estruturais, estratégicas, tecnológicas e de porte parecem ter contribuído para um melhor resultado das organizações pesquisadas. De forma análoga, evidencia-se que os atributos do sistema orçamentário influenciam o desempenho, atribuindo ao orçamento relevante função para o alcance dos objetivos organizacionais.

Finalmente, destaca-se a aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais em pesquisas de contabilidade gerencial, proporcionando um ganho de informação para os estudiosos. Além de utilizar figuras representativas do modelo em análise, que fornecem uma visão clara e didática das associações, tal técnica assegura uma melhor compreensão de estudos mais robustos da área contábil gerencial, que demandam análise de relações complexas de dependência (CODES, 2005), em que variáveis ora se apresentam dependentes e ora independentes de novas relações de dependência.

Na pesquisa em questão, por exemplo, o modelo processado demonstrou uma significativa relação entre variáveis intra-organizacionais e os atributos do sistema orçamentário. No entanto, cabe destacar que tal técnica revela que o ambiente influencia muito mais diretamente as variáveis intra-organizacionais do que os atributos do sistema orçamentário, não sendo antecedente direto desse fator. Além disso, aponta para a influência significativa entre a adoção dos atributos do sistema orçamentário e o desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAINES, A. e LANGFIELD-SMITH, K. Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organizations e Society*. V. 28, pp. 675-698, 2003.
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Classificação de porte de empresa. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>. Acessado em 11 de novembro de 2007.
- CHIN, W.W. e NEWSTED, P.R. Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Last Square. In: HOYLE, R. H.(org.) *Statistical Strategies for Small Sample Research*. Thousand Oaks: Sage Pub., p. 307-341, 1999.
- CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context : findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, p. 127-168, 2003.
- CHENHALL, R.H. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, v. 30, pp. 395-422, 2005.
- CODES, A.L.M. Modelagem de equações estruturais: um método para a análise de fenômenos complexos. *Caderno CRH*. Salvador, vol. 18, n. 45, pp. 471-484, set/dez. 2005.
- COOPER, D.R. E SCHINDLER, P.S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COVALESKI, M. A.; EVANS III, J. H; LUFT, J. L e SHIELDS, M. D. Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. *Journal of Management Accounting Research*, pp. 2-49, 2003.
- DEKKER, H. C.; GROOT, T. L.C.M. e SHOUTE, M. Strategic priorities and the design of performance measurement systems. *Working paper* , ssm, 2007.
- DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R., HARDY, C. e NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais*. Vol.1.São Paulo: Atlas, 1999. p.105-133.
- ELDENBURG, L.G. e WOLCOTT, S.K. *Gestão de custos: como medir, monitorar e motivar o desempenho*. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- FREZATTI, F. *Beyond Budgeting: any chance for management improvement? Brazilian Business Review*, vol.1,pp.118-135, 2004.
- FREZATTI, F. Management Accounting Profile of Firms Located in Brazil: a Field Study. *Brazilian Administration Review*, [S.L.], v.2, p.73-87, jan/jun 2005.
- FREZATTI, F. *Orçamento Empresarial : Planejamento e Controle Gerencial*. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.
- GORDON, L. A.e NARAYANAN, V. K. Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*. v. 9, n. 1, p. 33-47, 1984.
- GOVINDARAJAN, V. Impact of participation in the budgetary process on managerial attitudes and performance: universalistic and contingency perspectives. *Decision Science* . vol. 17, p.496-516, 1986.
- GOVINDARAJAN, V. A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 31, 4, p. 828-853, dec. 1988.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. e BLACK, W.C. *Análise Multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HALDMA, T. e LÄÄS, K. Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. *Management Accounting Research*, vol. 13, pp. 379-400, 2002.

- HANSEN, S. C. e VAN DER STEDE, W. A. Multiple facets of budgeting: an exploratory análisis. *Management Accounting Research*, v. 15, pp. 415-439, 2004.
- HENRI, J-F. Management control systems and strategy: a resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*. V.31, pp. 529-558, 2006.
- HOFSTEDE, G.H. *The game of budget control: how to live with budgetary standards and yet be motivated by them*. Netherlands, Royal Van Gorcum Ltd., 1967
- HOPE, J. e FRASER, R. *Beyond Budgeting: how manager can break free from the annual performance trap*. Boston, EUA: Harvard Business School Press, 2003.
- HYVÖNEN, J. Strategy, performance measurement techniques and information technology of the firm and their links to organizational performance. *Management Accounting Research*, v. 18. pp. 343-366, 2007.
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *Dados Econômicos sobre Contas Nacionais – Produto Interno Bruto (PIB) – indústrias de transformação*. Disponível em <http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/ipeadata?176221718>. Acessado em 23 de junho de 2007.
- ITTNER, C.D. e LARCKER, D.F. Empirical managerial accounting research: are we just describing management consulting practice? *The European Accounting Review*, 11:4; pp. 787-794, 2002.
- JOHNSON, H. T. e KAPLAN, R. S. *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston, Harvard Business Scholl Press, 269, 1987.
- KHANDWALLA, P. N. The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls. *Journal of Accounting Research*, pp. 275-285, autum, 1972.
- LUNKES, R. J. *Manual do Orçamento*. São Paulo, Editora Atlas, 2003.
- MERCHANT, K. A. Influences on Departamental Budgeting: an empirical examination of a contingency model. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 9, n. 3/4, pp.291-307, 1984.
- PADOVEZE, C.L. *Contabilidade gerencial – um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SALES, A. H. L. e SOUZA NETO, S.P. Empreendedorismo nas micros e pequenas empresas brasileiras. In: PREVIDELLI, J.J e SELA, V.M (org.) *Empreendedorismo e Educação Empreendedora*. Maringá: Editora UNICORPORE, 2006.
- SEBRAE. *Crítérios de Classificação do Porte da Empresa*. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>. Acessado em 14 de março de 2007.
- SHARMA, D. S. The differential effect on environmental dimensionality, size and structure on budget system characteristics in hotels. *Management Accounting Research*, 13, pp. 101-130, 2002.
- SHIM, J. K. e SIEGEL, J. G. *Budgeting Basics and Beyond*. John Wiley e Sons In, Hoboken, New Jersey, 2005.
- SILVA, J.P. *Gestão e análise de risco de crédito*. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- SMITH, D. e LANGFIELD-SMITH, K. Structural Equation Modeling in Management Accounting Research: Critical Analysis and Opportunities. *Journal of Accounting Literature*, vol. 23, pp.49-86, 2004.
- STONER, J.A.F e FREEMAN, R.E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 5. ed., 1985.
- WELSCH, G. A. *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- WESTON, J.F. e BRIGHAM, E.F. *Fundamentos da Administração Financeira*. São Paulo: Makron Books, 2000.