

ESTRATÉGIA E SEUS IMPACTOS NO ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO CONTRIBUTIVO À TIPOLOGIA DE PORTER E AO MODELO DE SIMONS

STRATEGY AND ITS IMPACTS ON BUSINESS BUDGET: A CONTRIBUTORY STUDY TO PORTER'S TYPE AND SIMONS MODEL

Ana Claudia Afra Neitzke

Doutoranda em Contabilidade na Universidade Federal do Paraná (UFPR)

e-mail: anaafraneitzke@hotmail.com

Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (FEA/USP)

e-mail: marciabortolucci@gmail.com

Resumo:

A presente pesquisa propôs-se a investigar, sob a égide da teoria contingencial, a relação entre a estratégia, o estilo de uso do orçamento de indústrias paranaenses e o desempenho. A estratégia foi abordada enquanto fator contingencial interno e mapeada a partir da estratégia de diferenciação de produto e de liderança de custo. O estilo de uso do orçamento foi tratado a partir do uso diagnóstico, interativo e disfuncional. A pesquisa é de caráter quantitativo, empregando técnicas de análise de estatística descritiva e modelagem de equações estruturais. Para coleta de dados e informações foi aplicado um questionário junto a indústrias paranaenses de médio e grande portes. Os resultados dos testes confirmaram a hipótese de que a estratégia organizacional influencia o estilo de uso do orçamento. Também, foi possível aceitar, em termos, a hipótese de que o estilo de uso do orçamento influencia o desempenho dessa ferramenta gerencial, uma vez que o uso disfuncional do orçamento não interfere no desempenho. A partir dessas informações, conclui-se que há relação entre a estratégia, o estilo de uso do orçamento e o desempenho, denotando que maior grau de assertividade pode ser outorgado às organizações se congregarem esforços para atrelar o estilo de uso do orçamento, às estratégias traçadas.

Palavras-chave: Estratégia organizacional. Estilo de uso do orçamento. Desempenho.

Abstract:

This study aimed at investigating, under the aegis of contingency theory, the relationship between strategy, the style budget use of Paraná industries and performance. The strategy was approached as an internal contingency factor and mapped based on the strategy of product differentiation and cost leadership. The style of budget use was handled from the diagnostic, interactive and dysfunctional use. The research is a quantitative one, using techniques of descriptive statistics analysis and structural equation modeling. A questionnaire for data and information collection was applied to Paraná mid and large sized companies. Tests results confirmed the hypothesis that organizational strategy does influence on budget use style. It was also possible to partially accept the hypothesis that the style of budget use influences the

- a) Submissão em: 07/08/2015.
- b) Envio para avaliação em: 28/08/2015.
- c) Término da avaliação em: 23/09/2015.
- d) Correções solicitadas em: 25/09/2015.
- e) Recebimento da versão ajustada em: 04/11/2015
- f) Aprovação final em: 17/11/2015

performance of such management tool since the dysfunctional use of budget does not interfere with performance. The conclusion, from that information, is that there is a relationship among strategy, budget use style, and performance, indicating that can be given a greater degree of assertiveness to organizations so that they can join efforts linking the budget use style to the strategy plotted.

Keywords: Organizational strategy. Style of budget use. Performance.

1 Introdução

A abordagem aos fenômenos organizacionais encontra-se em processo de desvinculação dos seus dogmas tradicionais. A consciência de que o contexto no qual as organizações operam é construído de forma não linear provocou a necessidade de mudanças nos princípios de teorias organizacionais (HOPWOOD, 1974; SMITH; LEWIS, 2011). Nesse recôndito, sucedeu a ruptura na concepção tradicional do sistema de controle gerencial, agora arquitetado de modo a também materializar as estratégias da organização (SIMONS, 1990; MERCHANT; OTLEY, 2007; FERREIRA; OTLEY, 2009). As estratégias, quando articuladas às práticas da contabilidade gerencial, desencadeiam maiores chances para o alcance de melhorias no desempenho (BAINES; LANGFIELD-SMITH, 2003).

A discussão acerca das variáveis ambientais, em determinados pontos, entrelaça-se à estratégia, seus processos de desenvolvimento, formulação, conteúdo, modelos normativos e teorias (HOFER, 1975; ABERNETHY; BROWNELL, 1999). As estratégias são traçadas no ambiente corporativo como meio de orientar as ações individuais para um determinado período de tempo (MINTZBERG, 1979). Assim, a comunicação é apontada como o principal elemento de intercâmbio entre as estratégias delineadas e os atores organizacionais; nesse sentido, Mintzberg (1987) questiona o fato de as estratégias estarem apenas contidas em planos formais, sugerindo falta de clareza quanto a comunicação destas aos membros organizacionais.

Na literatura o orçamento foi analisado conjuntamente à estratégia competitiva nos estudos de Simons (1987); Langfield-Smith (1997); Guilding, Cravens e Tayles (2000); Hansen e Van der Stede (2004). Dentre esses trabalhos, Simons (1987) constatou uma relação entre o uso do orçamento e a estratégia, considerando-se que o autor defende o orçamento como a materialização (em termos financeiros) das estratégias. Por sua vez, Hansen e Van der Stede (2004) analisaram as obras de Robert Simons, inferindo que as estratégias mapeadas por este último autor se assemelham à estratégia de diferenciação de produto e à estratégia de liderança de custo, as quais estão originalmente contidas na tipologia de Porter (1979, 1986).

Dito isto, tem-se a seguinte questão a ser investigada: há relação entre a estratégia, o estilo de uso do orçamento empresarial, e o desempenho? A pesquisa parte do pressuposto de que o orçamento reflete as estratégias organizacionais, alocando recursos em um plano temporal para a operacionalização das estratégias traçadas, favorecendo o intercâmbio de informações entre os membros organizacionais. O orçamento, indubitavelmente, faz-se suscetível às interferências pessoais, o que pode acarretar no uso inadequado das informações por ele geradas. Uma vez estabelecidos tais argumentos, a presente pesquisa se propõe a: (i) delimitar a estratégia organizacional sob o prisma da teoria contingencial; (ii) investigar o estilo de uso do orçamento organizacional praticado por indústrias paranaenses de médio e grande portes; e (iii) analisar o ajuste (*fit*) entre o uso do orçamento e o seu desempenho.

O desempenho na teoria contingencial é tratado enquanto resultado do ajuste realizado entre os fatores contingenciais, processos e elementos da estrutura organizacional

(DONALDSON, 2007). Em outros termos, Drazin e Van de Ven (1985) elucidam que esta teoria tem como premissa que o maior ajustamento entre tais variáveis resulta em níveis mais elevados de desempenho organizacional. A partir destas constatações, a presente investigação assume que o arranjo configurado entre a estratégia e o estilo uso do orçamento empresarial é passível de impactar positivamente no desempenho obtido pelo orçamento.

A relevância do estudo faz-se perceptível em meio à possibilidade de contrapor pressupostos e teorias consagrados na literatura gerencial e organizacional, sendo um meio de atestar validade e aplicabilidade destes no cenário de indústrias paranaenses. Também, contribui, mediante oferta de novas evidências, à estudos como os desenvolvidos por Porter (1979; 1986), Simons (1987, 1990, 1995), Hansen e Van der Stede (2004), Baines e Langfield-Smith (2003) e Widener (2007). Em adição, esta investigação faz-se pertinente e oportuna para trabalhos nacionais, como aqueles empreendidos por Espejo (2008), Frezatti, Nascimento, Junqueira e Relvas (2011), Lunkes, Feliu e Rosa (2011), cujos quais defendem a aplicabilidade do orçamento no cenário contemporâneo. A seção seguinte expõe o marco teórico-empírico levantado para composição, e embasamento, das relações aqui investigadas.

2 Referencial Teórico

A presente seção foi segregada de modo a destacar a tipologia adotada para capturar informações concernentes à realidade estratégica imperativa ao cotidiano empresarial. O estilo de uso do orçamento também é abordado, culminando na construção do modelo e as hipóteses teóricas da pesquisa.

2.1 Estratégia Organizacional

A competição existe enquanto condição natural da vida, e da vida em sociedade, tendo suas ideias primadas no estudo dos organismos vivos, que posteriormente foram deslocadas para o campo dos negócios empresariais (HENDERSON, 1989). O autor pontua que o ambiente pode proporcionar vantagens para determinados tipos de espécies, impulsionando sua proliferação e como consequência, a competição entre pares. Em adição, traça um quadro apontando semelhanças entre a competição biológica (natural das espécies) e aquela dita comercial, relatando que a competição comercial destaca-se em razão da capacidade do ser humano de acelerar o processo de mudança, necessária para consecução dos níveis desejados de competição estratégica.

Para Henderson (1989), a capacidade de imaginação e de raciocínio lógico configuram os fatores necessários para a estratégia. Assim, o comportamento intuitivo confere um enfraquecimento para o delineamento de estratégias empresariais, já que a competição demanda o conhecimento da complexa teia de relações instauradas em um determinado ambiente, a qual implica na eliminação daqueles empreendimentos cuja capacidade de adaptação mostrou-se pequena frente aos seus concorrentes. O autor possui uma visão peculiar sobre a competição, pois para ele a natureza dos competidores (a força competitiva destes) é o fator de maior relevância, quando comparado com as características ambientais. Ou seja, ele defende que as características dos concorrentes devem ser percebidas com cautela, uma vez que aqueles com maior força tendem a eliminar os demais.

Para Bourgeois (1980), a tomada de decisão estratégica qualifica-se como responsável pelo alinhamento entre organização e ambiente. As estratégias são delineadas em conformidade com os interesses organizacionais, seus recursos (humanos, tecnológicos e financeiros) e circunstâncias ambientais (HOFER, 1975), por conseguinte, a formulação estratégica demanda uma perspectiva contingencial de análise (CHENHALL, 2006;

DONALDSON, 2007; CADEZ; GUILDING, 2008). O processo de formulação de estratégias não é totalizante e hegemônico, uma vez que não há um mecanismo igualmente assertivo para delimitação de estratégias organizacionais (GOOLD; CAMPBELL, 1987). Ademais, a incerteza faz-se intrínseca nesse processo (SCHWENK, 1984).

Porter (1979) advoga que as estratégias são configuradas em função da competição, ou seja, o cerne da formulação estratégica consiste na sistematização de meios para abordar a competição. Para que possam coexistir em um mesmo cenário, os competidores devem destacar-se em um determinado aspecto (HENDERSON, 1989). Todavia, a competição não limita-se aos concorrentes propriamente ditos, assim "os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial" (PORTER, 1979, p. 11).

A vantagem competitiva é postulada na literatura como uma medida para que uma empresa possa se diferenciar de seus concorrentes (GHEMAWAT, 1986). Assim, a organização necessita encontrar elementos, ainda que abstratos, para destacar-se em um cenário e garantir sua sobrevivência, tal processo envolve a eliminação dos concorrentes mais fracos (HENDERSON, 1989). A descoberta dos fatores que potencialmente proporcionem vantagem competitiva é algo subjetivo e não necessariamente funciona da mesma forma para negócios semelhantes, logo a questão que perdura é a forma como uma organização deve ponderar a pressão competitiva (GHEMAWAT, 1986). Nestes termos, a estratégia "é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa" (HENDERSON, 1989, p. 4).

Para Porter (1996) as atividades desempenhadas por uma organização consistem na sua principal fonte de vantagem competitiva, em função de que moldam elementos como a diferenciação e firmam a possibilidade de desenvolvimento, ou readaptação, da lógica produtiva da empresa. A diferenciação é recorrentemente citada pelo autor e consiste, segundo seus argumentos, na forma como uma empresa diferencia-se de seus concorrentes. Entretanto, tal questão é pontuada como uma estratégia de criação de valor; assim, a empresa pode diferenciar-se mediante a execução de atividades de modo diferente de seus concorrentes próximos. Porter (1996) advoga que as atividades são o cerne da estratégia.

Ainda segundo Porter (1996) o posicionamento estratégico possui potencial para ocorrer a partir de três formas distintas: em razão da variedade de produção (posicionamento baseado na variedade); atender adequadamente um determinado seguimento (posicionamento baseado em necessidades); e segmentação dos nichos mercadológicos (posicionamento baseado em acesso). Cada destes elementos ocorre isoladamente ou em conjunto, não havendo restrições ou imposições de ordem. A adaptação também é tutelada por Porter (1996), na mesma linha que o já contestado por Henderson (1989), pois a ideia de adaptação surge juntamente com a própria evolução das espécies, a espécie com maior poder de adaptação elimina aquela cuja capacidade se mostrou mais frágil.

As estratégias originam-se em meio ao processo de planejamento estratégico ou a partir das atividades empresariais e, em ambos os casos, a estratégia organizacional determina padrões que desencadeiam ações dos membros organizacionais (PORTER, 1986). Com base nesse argumento e considerando-se os estudos desenvolvidos por Hofer (1975), Child (1997), Baines e Langfield-Smith (2003), Subramaniam e Mia (2003) e Hansen e Van der Stede (2004), os quais fornecem indícios de potenciais impactos da estratégia no uso do orçamento, tem-se a seguinte hipótese:

H₁: a estratégia organizacional influencia o estilo de uso do orçamento.

A tipologia arquitetada por Porter (1979, 1986) identifica forças competitivas que potencialmente formam o escopo das estratégias, sendo elas: ameaças de novos entrantes; poder de barganha dos clientes; ameaça de produtos ou serviços substitutos; e poder de barganha dos fornecedores. O autor afirma que as estratégias empresariais necessitam ser projetadas de modo a criar condições para que a empresa possa operar e gerar mecanismos de defesa contra as forças competitivas às quais sujeita-se. Nesses termos, tais forças competitivas implicam, conjuntamente, no nível de competição percebida na indústria (PORTER, 1986). Com base nas forças competitivas (uma vez conhecidas), o autor pontua estratégias para combatê-las, dentre elas estão a diferenciação de produto e a liderança de custo (HANSEN; VAN DER STEDE, 2004).

A diferenciação do produto consiste em uma barreira à entrada de novos concorrentes no atual setor industrial que um negócio se situa (PORTER, 1986). O autor ilustra que a diferenciação ocorre quando a indústria cria uma imagem positiva perante os seus clientes (tornando-os leais a determinado produto ou cadeia de produtos), de modo a destacar-se dos demais concorrentes. Porter (1979) relata que a diferenciação pode sobrevir mediante a percepção de maior qualidade do produto, validação da marca, identificação com a marca, publicidade, liderança no setor, entre outros fatores. Já a liderança nos custos implica na produção a custos mais baixos, o que gera economia de escala. Na presente investigação a estratégia das organizações foi analisada em conformidade com as estratégias de diferenciação de produto e de liderança de custo, contribuindo para aumentar a massa crítica de estudos tais como os de Hansen e Van der Stede (2004); Baines e Langfield-Smith (2003) e Espejo (2008).

2.2 Estilo de Uso do Orçamento Empresarial

A versatilidade do orçamento, agregada a sua fácil adaptabilidade às estruturas administrativas e necessidades das empresas, implica na sua remittente utilização pelos gestores (BISBE; OTLEY, 2004; LIBBY; LINDSAY, 2010). A pesquisa de Libby e Lindsay (2010) evidenciou o orçamento como a peça gerencial com maior grau de utilização para a implementação de estratégias, indicando também que a maior parcela das organizações analisadas por eles visa aperfeiçoar a técnica orçamentária (isso quando uma adaptação se faz necessária), mas não negligenciá-la; o que implica em afirmar que o orçamento ainda é percebido como uma peça singular no contexto organizacional. Seus achados contrariam a propensão apontada pelos críticos do orçamento, os quais afirmam que o orçamento tende a perder sua representatividade nas empresas, tendo em vista a disseminação de controles alternativos, como também, a elevação dos níveis de imprevisibilidade e incerteza em conjunturas econômicas (HANSEN; OTLEY; VAN DER STEDE, 2003; OTLEY, 1999).

O conceito aqui empregado para o estilo de uso advém do trabalho de Simons (1994; 1995), que o define como a abordagem adotada pelos gestores quando do uso do sistema de controle gerencial. Nesta direção, como o orçamento é definido na literatura como um subsistema do sistema de controle (ABERNETHY; BROWNELL, 1999; VAN DER STEDE, 2001), o conceito de uso é estendido para a forma como o orçamento é empregado no cotidiano de operações empresariais. Autores como Otley (1978) sustentam que o uso apropriado do sistema de controle gerencial potencialmente influencia a consecução de resultados positivos pelo negócio, entendendo-se que a noção de adequação do uso depende das qualidades das empresas e suas pretensões operacionais e mercadológicas.

Simons (1990) adverte que a estrutura lógica dos sistemas de controle gerencial tem igual concepção nas organizações. Ou seja, a técnica empregada para o delineamento dos sistemas de controle é a mesma, assim sendo é possível supor que o desempenho auferido por

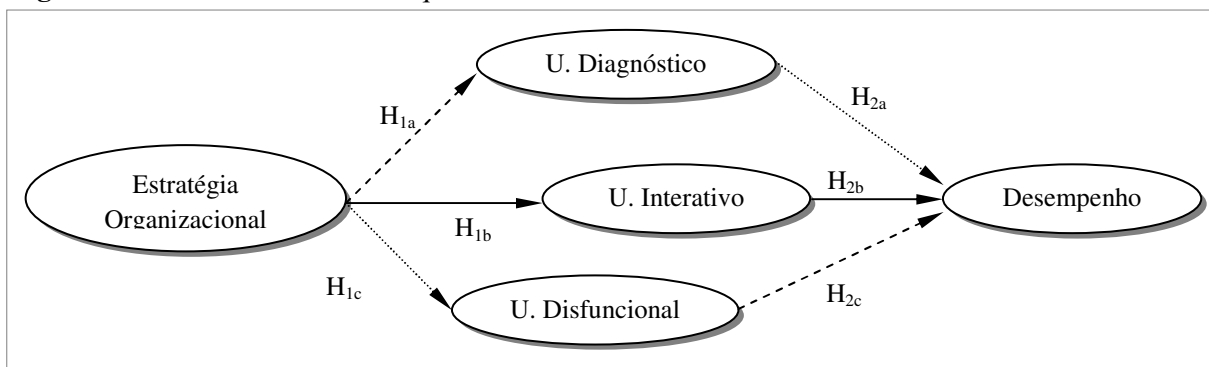
estes depende da forma como são utilizados em âmbito organizacional (OTLEY, 1978). Em adição, sob a égide da teoria contingencial tem-se a proposição de que o desempenho do orçamento é o resultado do ajuste entre a estratégia, fator contingencial interno, e o estilo de uso desta peça gerencial (DRAZIN; VAN DE VEN, 1985). Com base nestes argumentos a seguinte hipótese foi formulada:

H₂: o estilo de uso do orçamento influencia o seu desempenho.

Simons (1994; 1995) delineia um quadro conceitual e com base nele segrega os sistemas de controle gerencial em quatro sistemas formais, os quais compõe seu modelo teórico *Levers of Control*, sendo eles: Sistema de Crenças; Sistema de Limites, Sistemas de Controle Diagnóstico e Sistema de Controle Interativo. Embora uma linha tênue delimite o espaço compreendido entre eles, suas funcionalidades e características mostram-se como facilitadoras a plenitude de compreensão da lógica tecida pelo autor. Dentre estes sistemas, destaca-se o diagnóstico e interativo, por representarem dois extremos dos controles adotados pelas empresas. Segundo o autor, o controle diagnóstico trata do estilo tradicional de uso dos sistemas de controle gerencial, caracterizado basicamente como mecanismo de avaliação e monitoração de desempenho; ao passo que o controle interativo simboliza uma nova abordagem dos sistemas de controle, uma vez que está orientado para uma relação de troca entre a organização e seus membros. O estilo de uso interativo está orientado ao estímulo à participação dos atores organizacionais nos processos empresariais, à valorização do trabalho e ao incentivo a inovação (SIMONS, 1995).

Na visão de Simons (1994), o sistema de controle gerencial assume múltiplas funcionalidades em meio a mudança estratégica. Todavia, seu modelo recebeu críticas na literatura em função de não abordar o uso disfuncional do sistema de controle gerencial, o qual pode ser compreendido como o estilo de uso "inadequado aos objetivos da organização, ou para as pessoas que pertencem à organização" (CUGUERÓ-ESCOFET; ROSANAS, 2013, p. 24). O uso disfuncional recebe múltiplas abordagens dentre as pesquisas nacionais e internacionais, principalmente porque não há um conceito consolidado para sua discussão. Para esta pesquisa o estilo disfuncional do orçamento foi mapeado com base no controle das receitas e despesas (subestimar e superestimar), e no controle de resultados e ações individuais, o aparato conceitual para tais construções adveio do estudo de Otley (1980).

Figura 1- Modelo Teórico da Pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores, a partir da revisão de literatura.

A Figura 1 apresenta a estrutura de relacionamentos a serem investigados por esta pesquisa, representando graficamente a segregação (para fins de teste) das hipóteses

anunciadas no referencial teórico-empírico. Conforme modelo, supõe-se que a estratégia organizacional influencia os três estilos de uso do orçamento empresarial (diagnóstico, interativo e disfuncional), os quais, por sua vez, influenciam o desempenho apurado pelo orçamento.

3 Procedimentos Metodológicos

A abordagem metodológica da pesquisa tem suas origens na forma como o pesquisador percebe os fenômenos sob investigação, como também, no paradigma empregado para projetar a realidade (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). A presente pesquisa assume convenções e filosofias que a categorizam como positivista. Aqui, assume-se que a realidade é passível de observação, como também, que o pesquisador logra sentido aos seus achados mediante legitimação de uma teoria, a qual ordena um conjunto de sentidos capciosos em uma noção ecumênica passível de teste e confirmação (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). A dissensão desta investigação com o paradigma positivista ocorre quando da incompatibilidade aos seus ideais determinísticos e refusão da possibilidade de compreensão dos fenômenos subjetivos da realidade.

O *design* metodológico foi acentuado a partir de um estudo descritivo, no qual os construtos tiveram sua cientificidade outorgada a partir de duas principais obras consagradas na literatura gerencial, sendo elas: a tipologia de Porter (1979; 1986), especificamente a estratégia de diferenciação de produto e a estratégia de liderança de custo; e o modelo teórico proposto por Simons (1994; 1995), *Levers of Control*, centrando-se no uso diagnóstico e interativo. Os dados da pesquisa são primários, o que demandou o emprego de um instrumento de coleta de informações. O questionário estruturado mostrou-se como uma ferramenta pertinente, uma vez que a população do estudo totalizou 1365 indústrias.

O questionário foi adaptado de instrumentos já validados na literatura organizacional e gerencial. Assim, para mapeamento da estratégia seis indicadores foram utilizados, os quais originalmente são abordados por Hansen e Van der Stede (2004) e Espejo (2008), já para abordagem ao estilo de uso do orçamento, foram necessários doze indicadores, os quais são oriundos de interpretações dos estudos de Otley (1978), Simons (1994, 1995), Abernethy e Brownell (1999) e Hansen e Van der Stede (2004). A percepção acerca do desempenho do orçamento foi capturada a partir de cinco indicadores, mediante adaptações de Hansen e Van der Stede (2004) e Espejo (2008).

Em adição, destaca-se que o sistema de mensuração dos indicadores contidos no questionário foi uma escala de 0 a 10 pontos, uma vez que Cummins e Gullone (2000) afirmam que esse tipo de escala é compreendida intuitivamente pelos questionados, aumentando o grau de veracidade das informações capturadas pelo instrumento. O pré-teste foi realizado junto a oito pessoas, dentre eles sete afirmaram ser responsáveis pela gestão do orçamento (fases de elaboração, acompanhamento e controle) e um respondente afirmou ser responsável pela elaboração do orçamento de despesas e custo fixo, como também, que acompanha o orçamento de custo variável e exerce controle sobre o orçamento da indústria em que trabalha. A confiabilidade do instrumento de coleta foi atestada através do cálculo do Alfa de Cronbach, que resultou em 0,789.

A estratégia de pesquisa foi um levantamento do tipo *survey* junto à médias e grandes empresas paranaenses, cadastradas no sistema da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), dados divulgados em 2014, sua 16ª edição; como parâmetro para classificação das indústrias, segundo o porte, utilizou-se o critério do número de funcionários empregados, referenciado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O questionário foi disponibilizado em meio eletrônico aos respondentes, via *software online*

SurveyMonkey. O *Controller* foi considerado o respondente mais oportuno da pesquisa, contudo muitas indústrias não possuíam setor/departamento de controladoria, geralmente organizações de médio porte ou que figuravam como filiais, implicando no direcionamento do questionário para outros membros organizacionais, diretamente envolvidos com o orçamento de suas empresas.

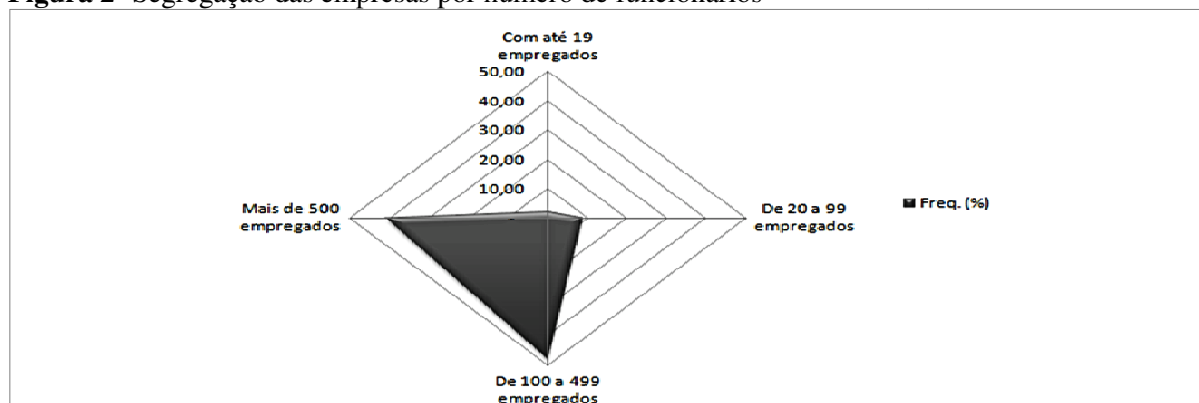
O tamanho mínimo da amostra foi calculado em consonância com a equação tratada por Triola (1999) e Levine, Berenson e Stephan (2000), para populações finitas; resultando em 300 indústrias, para um erro amostral de 5% e 90 indústrias, para um erro amostral de 10%. A coleta de dados teve duração de um mês e, em termos totais, obteve-se 193 respostas para o questionário eletrônico. Este tamanho é condizente com os requisitos para a modelagem de equações estruturais, o que foi verificado a partir do cálculo do tamanho mínimo da amostra via software GPower 3.1.9, a partir do qual constatou-se que 68 empresas seriam suficientes (poder de 80% e um ajuste equivalente a pelo menos 0,5).

O tratamento dos dados é quantitativo, sendo que as informações coletadas foram tabeladas e tratadas com auxílio de técnicas de Estatística Descritiva e modelagem de equações estruturais, via *Partial Least Squares* (PLS). A última técnica foi empregada como um meio de investigar a existência das relações aqui problematizadas, considerando-se que um modelo é delineado para retratação dos fenômenos em estudo (Figura 1). Ademais, a modelagem de Equações Estruturais se mostrou pertinente para realização do teste de hipóteses. A seção seguinte apresenta o tratamento estatístico dos dados.

4 Análise e Discussão dos Resultados

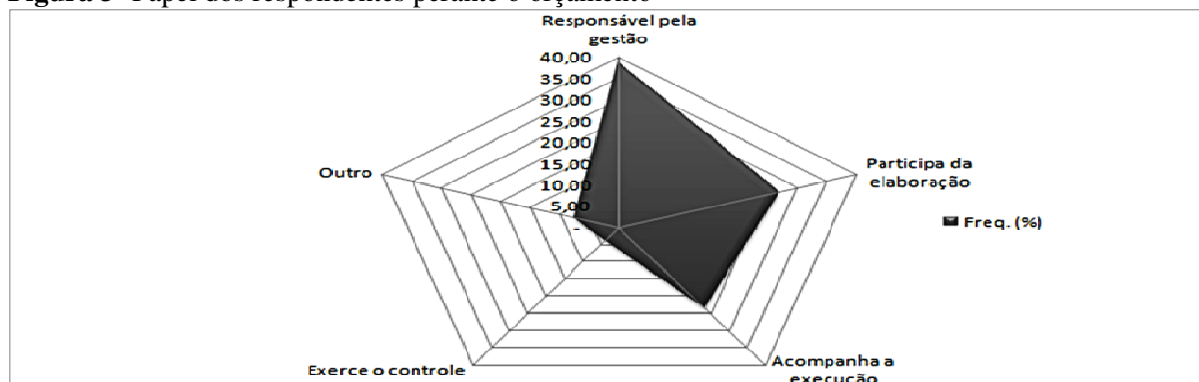
A Figura 2 retrata que a maioria das organizações participantes da pesquisa detém de 100 a 499 empregados (indústrias de médio porte), e mais de 500 empregados (grande porte), totalizando 172 (89,12%) indústrias na amostra.

Figura 2- Segregação das empresas por número de funcionários



Fonte: elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Em adição, faz-se necessário pontuar que, embora o enfoque da pesquisa não fossem indústrias com número inferior a 100 funcionários, optou-se por manter as demais empresas (21 ao total) na amostra em razão de que as mesmas constam na base de dados cadastrais da FIEP como empresas que mantêm acima de 100 funcionários empregados.

Figura 3- Papel dos respondentes perante o orçamento

Fonte: elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

A maioria dos respondentes da pesquisa (38,86%) é responsável pela gestão do orçamento, ou seja, elabora, acompanha e controla o orçamento da empresa em que trabalha. Também, 26,94% dos respondentes afirmam participar da elaboração do orçamento empresarial, ao passo que 23,32% sinalizam acompanhar a execução do orçamento. Nesses termos, é possível afirmar que a realidade retratada nos dados da pesquisa é potencialmente correspondente aos fenômenos estudados, pois os respondentes da investigação, em sua maioria, detém contato direto com o orçamento de suas organizações.

4.1 Modelagem de Equações Estruturais: Modelo de Mensuração

Os testes executados visam avaliar a qualidade de ajuste do modelo de mensuração, a qual é atestada sempre que o modelo teórico construído retratar, adequadamente, a realidade manifestada pelos dados, segundo considerações de Hair Jr. et al. (2009). Seguindo a sequência de testes pontuada pelos autores, primeiramente testou-se a validade de construto que se resume, basicamente, na análise da validade convergente e da validade discriminante. Cabe destacar que o exame das cargas fatoriais demandou a exclusão de três indicadores do instrumento de coleta originalmente construído, considerando-se que os mesmos não apresentaram cargas fatoriais estatisticamente relevantes (iguais ou superiores a 0,5). Os indicadores foram, respectivamente: "preço de venda", do construto estratégia; e "subestimar receitas" e "superestimar receitas", ambos referentes ao construto uso disfuncional.

Tabela 1- Indicadores de Validade Convergente

Construtos	AVE	CR	r^2	Alfa de Cronbach
Estratégia Organizacional	0,6684	0,9095	-	0,8755
Uso do Orçamento				
Diagnóstico	0,7870	0,9486	0,1632	0,9320
Interativo	0,7368	0,8936	0,1719	0,8216
Disfuncional	0,8706	0,9308	0,1267	0,8522
Desempenho	0,8187	0,9575	0,5210	0,9443

Fonte: elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Os demais indicadores da validade convergente podem ser visualizados na Tabela 1. A *average variance extracted* (AVE) mostrou-se significativa estatisticamente para todos os construtos, igual ou superior a 0,5 (HAIR Jr. et al., 2009). A confiabilidade foi legitimada mediante análise de dois indicadores, *composite reliability* (CR) e Alfa de Cronbach; nas palavras de Hair Jr. et al. (2009, p. 592) "a regra para qualquer estimativa de confiabilidade é que 0,7 ou mais sugere um bom valor". Dito isso, é possível ratificar que os indicadores de

confiabilidade são adequados para o modelo estudado, sinalizando o quanto convergem para representar o construto ao qual pertencem. Não obstante, o R^2 também acentua a qualidade do modelo; pela análise dos índices apresentados para esta pesquisa, diz-se que têm-se efeitos médios e grandes, ou seja, há significativa capacidade de explicação das variáveis endógenas (no caso em questão, estilos de uso do orçamento e o desempenho) pelo modelo proposto (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Tabela 2- Validade Discriminante

	Desempenho	Diagnóstico	Disfuncional	Estratégia Org.	Interativo
Desempenho	0,9048				
Diagnóstico	0,7069	0,8871			
Disfuncional	0,6457	0,8670	0,9331		
Estratégia Org.	0,4558	0,4040	0,3560	0,8176	
Interativo	0,6544	0,8025	0,8285	0,4146	0,8584

Fonte: elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

A validade discriminante evidencia a singularidade de um construto perante os demais, atestando o quanto ele é representativo para mensuração dos fenômenos aos quais se destina mapear (HAIR Jr. et al., 2009). Para analisar a validade discriminante faz-se necessário observar os escores apresentados pelos construtos, tendo em vista que é imprescindível que a raiz quadrada da AVE seja superior à qualquer escore da linha e/ou coluna correspondente. Pela Tabela 2, é possível perceber que o modelo se ajusta aos critérios da validade discriminante.

4.2 Modelagem de Equações Estruturais: Modelo de Estrutural

A técnica de Bootstrapping foi o mecanismo chave nessa última etapa, servindo como um meio para o teste de hipóteses. O modelo estrutural foi testado com base no diagrama apresentado na Figura 1, para tal foram realizadas 5000 replicações, com $N=192$ ($N=193-1$). Ringle, Silva e Bido (2014, p. 69) tratam da relevância do cálculo adicional de dois outros "indicadores de qualidade de ajuste do modelo: relevância ou validade preditiva (Q^2) ou indicador de Stone-Geisser e tamanho do efeito (f^2) ou indicador de Cohen". Ainda conforme os autores, (Q^2) indica o grau em que o modelo de fato retrata a realidade, necessitando apresentar valores acima de zero; e por sua vez, (f^2) representa "a estimativa do grau em que o fenômeno estudado (por exemplo: correlação ou diferença em médias) existe na população" (HAIR Jr. et al., 2009, p. 22). A Tabela 3, retrata os cálculos realizados para tais indicadores.

Tabela 3- Indicadores de Validade Preditiva e Discriminante

Construtos	Validade Preditiva (f^2)	Tamanho do Efeito (Q^2)
Estratégia Organizacional	0,6678	-
Uso do Orçamento		
Diagnóstico	0,7714	0,1278
Interativo	0,7305	0,1278
Disfuncional	0,8627	0,1083
Desempenho	0,8187	0,4244

Fonte: elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

A qualidade do ajuste do modelo foi constatada através de ambos os indicadores (Tabela 3), pois validade preditiva (Q^2) mostrou-se acima de zero para todos os construtos e o tamanho do efeito (f^2) também foi suficiente, como valores de referência assumiu-se 0,02,

0,15 e 0,35 dispostos por Ringle, Silva e Bido (2014, p. 70). Em adição, optou-se por calcular o ajuste geral do modelo, *Goodness of Fit* (GoF), obtendo-se um índice de 0,4367, o qual é satisfatório com base nos parâmetros sinalizados por Wetzels, Odekerken-Schröder e Van Open (2009).

Tabela 4- Resultados dos testes, efeitos totais

Hipóteses	Valor	Sample Mean	STDEV	Erro Padrão	Teste t
H _{1a} : Estratégia Org.->Diagnóstico	0,4040	0,4131	0,0675	0,0675	5,98*
H _{1b} : Estratégia Org.->Interativo	0,4146	0,4238	0,0633	0,0633	6,55*
H _{1c} : Estratégia Org.->Disfuncional	0,3560	0,3656	0,0621	0,0621	5,73*
H _{2a} : Diagnóstico->Desempenho Orçamento	0,5094	0,5112	0,1160	0,116	4,39*
H _{2b} : Interativo->Desempenho Orçamento	0,2443	0,2432	0,0950	0,0950	2,57*
H _{2c} : Disfuncional ->Desempenho Orçamento	0,0017	0,0814	0,0632	0,0632	0,03

Legenda: (*) Significante a 5%.

Fonte: elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

A estratégia incita questionamentos, quando analisada sob a égide da teoria contingencial, uma vez que qualifica-se como um meio para que os gestores possam influenciar o entorno organizacional (OTLEY, 1980; CHILD, 1997). Todavia, ao aceitar tal asserção, um dos maiores imperativos da teoria contingencial é contrariado, já que a teoria preconiza que o ambiente exerce influências sobre a estrutura organizacional, demandando adaptação aos distintos fatores contingenciais intrínsecos ao meio em que opera uma dada organização (CHENHALL, 2006). Ou seja, a estratégia não é, necessariamente, uma variável contextual, embora estudos a explorem como tal (DENT, 1990; LANGFIELD-SMITH, 2006). Assim, a estratégia agregada aos preceitos contingenciais apresenta uma noção diferenciada de ajuste organizacional (LEWIN; VOLBERDA, 1999).

O estudo realizado por Simons (1987) já à época apontava a existência de uma relação entre sistemas de controle, estratégia de negócios e o desempenho da empresa. A presente pesquisa foi desenvolvida com base em pressupostos da teoria contingencial, como um meio de investigar as afirmações pontuadas por Simons (1987), as quais foram sustentadas em estudos de caso realizados pelo autor. A primeira hipótese (H₁) formulada foi decomposta de modo a contemplar os três estilos de uso do orçamento, diagnóstico (H_{1a}), interativo (H_{1b}) e disfuncional (H_{1c}). Os resultados são descritos base nas informações contidas na Tabela 4.

Os resultados apontam significância estatística para as hipóteses H_{1a}, H_{1b}, e H_{1c}. Com relação às hipóteses H_{1a}, H_{1b}, Simons (1994) evidencia que além das funções tradicionais do sistema de controle gerencial (instrumento de controle e monitoramento das atividades, avaliação de desempenho, comunicação de metas, entre outros) os gestores organizacionais o utilizam para alinhamento das ações individuais às estratégias traçadas, bem como para estimular a inovação e o desenvolvimento de novas ideias. A partir desses apontamentos, percebe-se que ambos os usos do orçamento, diagnóstico e interativo, contribuem para consecução das estratégias, o que pode justificar os resultados aqui auferidos.

Em adição, obteve-se significância estatística para a hipótese H_{1c}, o que sugere que a estratégia influencia o uso disfuncional do orçamento. Para Van der Stede (2000), as entidades que primam por estratégias de diferenciação exercem um conjunto de práticas orçamentárias pouco rígidas, aumentando a propensão para criar folga orçamentária. Nesses termos, têm-se indícios para legitimar os argumentos do autor, uma vez que verificou-se que a estratégia empresarial influencia o uso disfuncional do orçamento.

Um arranjo foi realizado de modo a investigar as potenciais influências provocadas pela forma como o orçamento é utilizado no desempenho auferido por essa ferramenta gerencial (H_2). Os resultados indicam que o uso diagnóstico e interativo influenciam o desempenho do orçamento, pois obteve-se significância estatística para as hipóteses H_{2a} e H_{2b} ; uma reflexão isolada faz-se necessária para cada um desses resultados.

O estilo de uso diagnóstico equipara-se aos controles impassíveis típicos de organizações mecanicistas, os quais subsidiam o monitoramento das metas alcançadas, a avaliação de desempenho, o direcionamento da ação individual e coletiva, e a correção de desvios (SIMONS, 1995; TESSIER; OTLEY, 2012). Ou seja, consiste no uso tradicional do sistema de controle gerencial, orientado para metas, objetivos e padrões pré-estabelecidos de desempenho (HENRI, 2006). Nesses termos, pode-se pressupor que o estilo de uso diagnóstico esteja voltado para a obtenção de desempenho, o que potencialmente justifica o resultado verificado para a H_{2a} .

Por seu turno, o estilo de uso interativo compreende as interlocuções incorridas entre os sistemas de controle e os membros organizacionais, estimulando o desenvolvimento de novos projetos, ideias e a inovação (SIMONS, 1995). O autor sustenta que a relação estabelecida congrega esforços tanto de funcionários, quanto dos gestores de níveis hierárquicos superiores; sugerindo a ocorrência de ajuda mútua em um ambiente de valorização e aprendizado. A esse respeito, Widener (2007) sustenta que os gestores têm poder discricionário para utilizar os sistemas de controle gerencial, como o orçamento, de forma interativa. Por tais razões, poder-se-ia aceitar que o uso interativo influencia o desempenho do orçamento empresarial, o que foi constatado pelo teste da H_{2b} .

Para analisar o resultado do teste da hipótese H_{2c} , faz-se necessário discorrer sobre a representação simbólica do uso disfuncional do orçamento. O comportamento disfuncional pode ser o reflexo da inadequação dos sistemas de controle à complexidade dos eventos aos quais a organização se submete, como também pode ocorrer mesmo quando o sistema está adequado para a realidade na qual está inserido (OTLEY, 1978). Nesse último caso, o comportamento disfuncional surge como resultado do interesse particular divergente das pretensões organizacionais. Assim, o uso disfuncional do orçamento consiste na especificação de um comportamento desviante daquele esperado para o uso dessa peça gerencial (enquanto ferramenta gerencial) e de suas informações. Pertinente faz-se destacar que a literatura comporta distintas vertentes para identificação e tratamento do uso disfuncional do sistema de controle gerencial, destacando dentre eles: a folga orçamentária e a orientação para curto prazo (VAN DER STEDE, 2000; CUGUERÓ-ESCOFET; ROSANAS, 2013). Disto isto, é possível esperar que o uso disfuncional do orçamento não influencie o desempenho positivo dessa ferramenta gerencial, o que foi percebido mediante a rejeição estatística da H_{2c} .

5 Considerações Finais

A estratégia foi estudada como o conjunto de mecanismos que os gestores utilizam para influenciar o ambiente, interno ou externo, ou seja, como um meio de conquistar espaço mercadológico (WIDENER, 2007), seja pela diferenciação do produto ou pela liderança de custo, como também para influenciar o sistema de controle, aqui representado na figura do orçamento. Os estudos desenvolvidos por Simons (1987; 1994; 1995) foram representativos para ampliação da perspectiva de abordagem ao orçamento organizacional, uma vez que destacaram suas potenciais relações com a estratégia e o desempenho organizacional. Esta investigação foi desenvolvida de modo a investigar as relações entre a estratégia organizacional, o estilo de uso do orçamento e o desempenho.

A tipologia de Porter (1979; 1986), concernente a estratégia de liderança de custo e de diferenciação do produto, foi empregada para mapeamento da estratégia organizacional, considerando-se estudos já desenvolvidos sob tal temática, como Hansen e Van der Stede (2004). Pelo exposto, depreende-se que a estratégia não foi equiparada a um meio de adequação das ações empresariais aos anseios mercadológicos, como percebe-se recorrente na literatura, e sim, a um meio de posicionamento de mercado, diferindo substancialmente da perspectiva de que as organizações são impelidas pelo meio a modificar suas estratégias de negócio. Ou seja, a estratégia organizacional foi tratada enquanto fator contingencial interno. Para abordagem ao estilo de uso do orçamento foram considerados o uso diagnóstico, interativo, ambos fundamentados no modelo teórico de Simons (1995); e disfuncional, aos moldes do discurso de Cugueró-Escofet e Rosanas (2013).

As organizações estudadas são indústrias de médio e grande portes situadas no Estado do Paraná e cadastradas na FIEP. Os resultados dos testes confirmaram a hipótese de que a estratégia organizacional influencia o estilo de uso do orçamento, porquanto percebe-se que a estratégia de fato se estabelece enquanto fator contingencial interno; podendo determinar tanto o uso diagnóstico do orçamento (utilizado como ferramenta de controle, avaliação de desempenho, planejamento operacional e para formação de estratégia), o uso interativo (como meio de comunicação, basicamente) e o uso disfuncional (uso inadequado aos objetivos para os quais se destina), o trabalho de Widener (2007) pode ser confrontado com tais evidências. Também, foi possível aceitar - em termos - a hipótese de que o estilo de uso do orçamento influencia o desempenho dessa ferramenta gerencial, uma vez que o uso disfuncional do orçamento não interfere no desempenho.

A partir destas informações, conclui-se que há relação entre a estratégia, o estilo de uso do orçamento e o desempenho, denotando que maior grau de assertividade pode ser outorgado às organizações se congregarem esforços para atrelar o estilo de uso do orçamento às estratégias traçadas. Por conseguinte, é possível afirmar que a pesquisa contribui para a academia no sentido de indicar novas evidências para ampliação do seu escopo (ou, se percebido de outro modo, contribuir com novas perspectivas sobre evidências já pontuadas na literatura), como também, para a prática empresarial cotidiana, já que as evidências encontradas impulsionam um novo prisma para relacionamento das estratégias ao orçamento (recorrentemente empregado como um meio para consecução das estratégias). Logo, faculta o intercâmbio entre a academia e a prática.

Com relação às limitações da pesquisa, tem-se o emprego de uma única tipologia para a estratégia e para o estilo de uso do orçamento, o que impacta a amplitude das informações capturadas. Em adição, o estudo concentrou-se em indústrias paranaenses, impedindo a generalização dos resultados auferidos. Para estudos futuros sugere-se a aplicação do modelo utilizado nesta pesquisa à organizações de iguais portes situadas em outros Estados brasileiros, bem como, a investigação de fatores adicionais que possam impactar o estilo de uso do orçamento como os elementos propostos por Adler e Borys (1996), de modo à relacioná-los ao gênero dos responsáveis pela gestão do orçamento empresarial.

Referências

ABERNETHY, M. A.; BROWNELL, P. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. **Accounting, Organizations and Society**, [S.l.], v. 24, p. 189-204, abr. 1999. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368298000592>>. Acesso em: 01 nov. 2014.

ADLER, P.; BORYS, B. Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 41, n. 1, mar. 1996. Disponível em:

<http://www.jstor.org/stable/2393986?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em 01 nov. 2014.

BAINES, A.; LANGFIELD-SMITH, K. (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. **Accounting, Organizations and Society**, [S.l.], v. 28, p. 675-698, 2003. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368202001022>>. Acesso em 01 fev. 2015.

BISBE, J.; OTLEY, D. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. **Accounting, Organizations and Society**, [S.l.], v. 29, p. 709-737, 2004. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368203000722>>. Acesso em: 08 jan. 2015.

BOURGEOIS, L. J. Strategy and environment: a conceptual integration. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 5, n. 1, p. 25-39, 1980. Disponível em:

<http://www.jstor.org/stable/257802?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 20 dez. 2014.

CADEZ, S.; GUILDING, C. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. **Accounting, Organizations and Society**, [S.l.], v. 33, p. 836-863, 2008. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368208000044>>. Acesso em: 05 dez. 2014.

CHENHALL, R. (2006). Theorizing contingencies in management control systems research.

In.: CHAPMAN, C.S.; HOPWOOD, A. G.; SHIELDS, M. D. (Orgs.). **Handbook of Management Accounting Research**. Oxford: Elsevier, v. 1, p. 163-205, 2006.

CHILD, J. Strategic Choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, [S.l.], v. 18, n. 43, p. 43-76, 1997. Disponível em: <<http://oss.sagepub.com/content/18/1/43>>. Acesso em: 05 dez. 2014.

CUGUERO-ESCOFET, N.; ROSANAS, J. M. The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence. **Management Accounting Research**, [S.l.], v. 24, p. 23-40, 2013. Disponível em:

<http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2079021>. Acesso em: 15 nov. 2014.

CUMMINS, R. A.; GULLONE, E. Why we should not use 5-point Likert scales: the case for subjective quality of life measurement. Paper presented at the Second International Conference on Quality of Life in Cities, National University of Singapore, Singapore, 2000.

DENT, J. F. Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. **Accounting Organizations and Society**, [S.l.], v. 15, n. 112, 3-25, 1990. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S036136829090010R>>. Acesso em 15/11/2014.

DRAZIN, R.; VAN DE VEN, A. H. Alternative forms of fit in contingency theory. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 30, n. 4, p. 514-539, dez. 1985. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2392695?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 19 nov. 2014.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 1, 2007.

ESPEJO, M. M. dos S. B. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada**. 2008. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-30062008-141909/>>. Acesso em: 19 de fev. 2015.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, [S.l], n. 20, p. 263-282, 2009. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500509000432>>. Acesso em: 23 jan. 2015.

FREZATTI, F.; NASCIMENTO, A. R. DO; JUNQUEIRA, E.; RELVAS, T. R. S. Processo orçamentário: uma aplicação da análise substantiva com utilização da Grounded Theory. **O&S**, Salvador, v. 18, n. 58, p. 445-466, jul./set. 2011. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11162>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

GHEMAWAT, P. Vantagem Sustentável, set-out, 1986. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GOOLD, M.; CAMPBELL, A. As melhores maneiras de formular estratégias. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GUILDING, C.; CRAVENS, K. S.; TAYLES, M. An international comparison of strategic management accounting practices. **Management Accounting Research**, [S.l], v. 11, p. 113-135, 2000. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500599901208>>. Acesso em: 24 fev. 2015.

HAIR, J. F. Jr. et al. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HANSEN, S. C.; OTLEY, D. T.; VAN DER STEDE, W. A. Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. **Journal of Management Accounting Research**, [S.l], p. 95-116, 2003. Disponível em:

<http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=410544>.

Acesso em: 30 dez. 2014.

HANSEN, S. C.; VAN DER STEDE, W. A. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. **Management Accounting Research**, [S.l], v. 15, p. 415-439, 2004. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500504000538>>.

Acesso em: 21 abr. 2015.

HENDERSON, B. D. As Origens da Estratégia, nov-dez, 1989. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HENRI, J.-F. Organizational culture and performance measurement systems. **Accounting, Organizations and Society**, [S.l], v. 31, p. 77-103, 2006. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368204000832>>.

Acesso em: 01 fev. 2015.

HOFER, C. W. Toward a contingency theory of business strategy. **The Academy of Management Journal**, [S.l], v. 18, n. 4, p. 784-810, 1975. Disponível em:

<http://www.jstor.org/stable/255379?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 27 fev. 2015.

HOPWOOD, A. G. Leadership climate and the use of accounting data in performance evaluation. **The Accounting Review**, [S.l], v. 49, n. 3, p. 485-495, jul. 1974. Disponível em:

<<http://www.jstor.org/stable/244609>>. Acesso em: 09 fev. 2015.

LANGFIELD-SMITH, K. Management control systems and strategy: a critical review.

Accounting, Organizations and Society, [S.l], v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368295000402>>. Acesso em: 15 jan.

2015.

LANGFIELD-SMITH, K. A review of quantitative research in management control systems and strategy. In: CHAPMAN, C.S.; HOPWOOD, A.G.; SHIELDS, M.D. (Orgs.). **Handbook of Management Accounting Research**. Oxford: Elsevier, v. 2, p. 753-783, 2006.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. **Estatística: teoria e aplicações usando Microsoft Excel em Português**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LEWIN, A. Y.; VOLBERDA, H. W. Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. **Organization Science**, [S.l], v. 10, n. 5, p. 519-534, 1999. Disponível em:

<<http://www.jstor.org/stable/2640315>>. Acesso em: 27 dez. 2014.

LIBBY, T.; LINDSAY, R. M. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of north-american budgeting practice. **Management Accounting Research**, [S.l], v. 21, p. 56-75, 2010. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500509000560>>. Acesso em: 13 fev. 2015.

LUNKES, R. J.; FELIU, V. M. R.; ROSA, F. S. da. Pesquisa sobre o orçamento na Espanha: um estudo bibliométrico das publicações em contabilidade. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 7, n. 3, p. 112-132, jul./set. 2011. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/2174>>. Acesso em: 17 fev. 2015.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MERCHANT, A. K.; OTLEY, D. A review of the literature on control and accountability. In: CHAPMAN, C.S.; HOPWOOD, A.G.; SHIELDS, M. D. (Orgs.). **Handbook of Management Accounting Research**. Oxford: Elsevier, v. 1, p. 785-802, 2007.

MINTZBERG, H. An Emerging Strategy of "Direct" Research. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 24, n. 4, p. 582-589, 1979. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2392364?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 15 nov. 2014.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia, jul-ago, 1987. In: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. (Org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OTLEY, D. T. Budget use and managerial performance. **Journal of Accounting Research**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 122-149, 1978. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2490414?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 03 jan. 2015.

_____. The contingency theory of management accounting: achievements and prognosis. **Accounting, Organizations and Society**, [S.l.], v. 5, n. 4, p. 413-428, 1980. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368280900409>>. Acesso em: 08 jan. 2015.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia, mar-abr., 1979. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. What is Strategy? **Harvard Business Review**, [S.l.], p. 61-78, nov./dez. 1996. Disponível em: <<https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>>. Acesso em: 22 fev. 2015.

RINGLE, C. M.; SILVA, D. da; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 13, n. 2, mai.

2014. Disponível em: <<http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/viewArticle/2717>>. Acesso em: 23 jan. 2015.

SCHWENK, C. R. Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 5, p. 111-128, 1984. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250050203/abstract>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

SIMONS, R. Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. **Accounting, Organizations and Society**, [S.l.], v. 12, n. 4, p. 357-374, 1987. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368287900249>>. Acesso em: 22 nov. 2014.

_____. The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. **Accounting, Organizations and Society**, [S.l.], v. 15, n. 1/2, p. 127-143, 1990. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/036136829090018P>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

_____. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 15, n. 169-189, 1994. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250150301/abstract>>. Acesso em 15 jan. 2015.

_____. **Levers of Control**. Harvard Business School Publishing, 1995.

SMITH, W. K.; LEWIS, M. W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 36, p. 381-403, 2011. Disponível em: <<http://amr.aom.org/content/36/2/381.abstract>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

SUBRAMANIAM, N.; MIA, L. A note on work-related values, budget emphasis and managers' organisational commitment. **Management Accounting Research**, [S.l.], v. 14, p. 389-408, 2003. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104450050300060X>>. Acesso em: 08 jan. 2015.

TESSIER, S.; OTLEY, D. A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. **Management Accounting Research**, [S.l.], v. 23, p. 171-185, 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500512000182>>. Acesso em: 03 nov. 2014.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. 7a. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VAN DER STEDE, W. A. The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. **Accounting, Organizations and Society**, [S.l.], v. 25, p. 609-622, 2000. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368299000586>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

VAN DER STEDE, W. A. Measuring ‘tight budgetary control’. **Management Accounting Research**, [S.l], v. 12, p. 119–137, 2001. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500500901495>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

WETZELS, M.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; VAN OPEN, C. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. **MIS Quarterly**, [S.l], v. 33, n. 1, p. 177-195, 2009. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/228754673_Using_PLS_Path_Modeling_for_Assessing_Hierarchical_Construct_Models_Guidelines_and_Empirical_Illustration>. Acesso em: 03 dez. 2014.

WIDENER, S. K. An empirical analysis of the levers of control framework. **Accounting, Organizations and Society**, [S.l], v. 32, p. 757-788, 2007. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368207000049>>. Acesso em: 18 nov. 2014.