

O impacto da percepção de importância dos artefatos gerenciais sobre a eficácia na execução orçamentária das unidades do Sebrae

Jumara Aparecida Ferreira Martins (Fucape) - jumara.martins@es.sebrae.com.br

Francisco Antonio Bezerra (Fucape) - francisco@fucape.br

Resumo:

O objetivo desta pesquisa foi, sob a ótica da percepção dos profissionais das unidades do sistema SEBRAE, descrever a relação entre os artefatos da contabilidade gerencial e o grau de execução orçamentária, e se essa relação pode ser influenciada pelo modelo de gestão adotado por essas unidades. O estudo é quantitativo, empírico-analítico e implementado por um mecanismo de survey. Foi proposto o método de equações estruturais, que possibilitou investigar a relação entre as variáveis latentes. Em seguida, aplicou-se o modelo de regressão para testar a interação moderadora entre essas variáveis. Os resultados mostraram que o modelo de gestão (MG) é considerado dentre as variáveis independentes a que tem maior impacto na execução orçamentária. A relação entre os artefatos tradicionais e o planejamento e execução orçamentária é negativa, ou seja, a utilização desse artefato se torna menos eficiente no planejamento e execução orçamentária. Diferentemente do artefato tradicional, o artefato moderno exibiu relação positiva com planejamento e execução orçamentária, ou seja, a adoção do artefato moderno impacta positivamente o planejamento e execução orçamentária.

Palavras-chave: *Contabilidade Gerencial. Execução Orçamentária. Modelo de Equação Estrutural.*

Área temática: *Abordagens contemporâneas de custos*

O impacto da percepção de importância dos artefatos gerenciais sobre a eficácia na execução orçamentária das unidades do Sebrae

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi, sob a ótica da percepção dos profissionais das unidades do sistema SEBRAE, descrever a relação entre os artefatos da contabilidade gerencial e o grau de execução orçamentária, e se essa relação pode ser influenciada pelo modelo de gestão adotado por essas unidades. O estudo é quantitativo, empírico-analítico e implementado por um mecanismo de *survey*. Foi proposto o método de equações estruturais, que possibilitou investigar a relação entre as variáveis latentes. Em seguida, aplicou-se o modelo de regressão para testar a interação moderadora entre essas variáveis. Os resultados mostraram que o modelo de gestão (MG) é considerado dentre as variáveis independentes a que tem maior impacto na execução orçamentária. A relação entre os artefatos tradicionais e o planejamento e execução orçamentária é negativa, ou seja, a utilização desse artefato se torna menos eficiente no planejamento e execução orçamentária. Diferentemente do artefato tradicional, o artefato moderno exibiu relação positiva com planejamento e execução orçamentária, ou seja, a adoção do artefato moderno impacta positivamente o planejamento e execução orçamentária.

Palavras chaves: Contabilidade Gerencial. Execução Orçamentária. Modelo de Equação Estrutural.

Área Temática: Abordagens Contemporâneas de Custos

1. INTRODUÇÃO

O planejamento é peça fundamental para todo gestor de empresa, seja uma instituição pública ou privada. Segundo Leite et al. (2009, p.57), “o planejamento é a chave da gestão empresarial para as pequenas e grandes empresas, agências governamentais, organizações sem fins lucrativos ou para a vida pessoal dos indivíduos”.

Em alguns momentos, os gestores recorrem à contabilidade gerencial para a elaboração do planejamento. Soutes (2006, p.9) define a contabilidade gerencial como “[...] o produto do processo de produzir informação operacional e financeira para os gestores dentro de uma organização”. A contabilidade gerencial, por intermédio de diversas ferramentas, produz informações relevantes para os seus usuários que permitem que eles tomem decisões mais acertadamente. Borinelli (2006, p.184-185) dá o nome de artefatos a essas ferramentas/instrumentos gerenciais.

Os **artefatos tradicionais** são as ferramentas utilizadas pela contabilidade gerencial para medir e controlar o custo de uma empresa, endossando o planejamento gerencial (SOUTES, 2006). Já os **artefatos modernos** são os recursos utilizados pela contabilidade gerencial, que buscam mitigar as perdas de recursos no processo operacional, bem como a criação de valor por meio da utilização eficiente dos recursos disponíveis em uma empresa (SOUTES, 2006).

Segundo Abdel-Kader e Luther (2008), as técnicas modernas influenciam todo o processo da contabilidade gerencial (planejamento, controle e tomada de decisão) e preconizam sair do foco de custos e controle financeiro para dar lugar à criação de valor, subsidiando os gestores com relatórios que auxiliam na escolha da melhor alternativa para a empresa alcançar sua missão.

A escolha do uso dos artefatos da contabilidade gerencial é influenciada pela prática gerencial do gestor. Conforme Espejo e Frezatti (2008, p.1), “os artefatos contábeis servem como facilitadores do alcance dos objetivos organizacionais, os quais *a priori* baseiam-se na

otimização dos recursos numa perspectiva de resultados de longo prazo”.

Dentre todos os artefatos que a contabilidade gerencial disponibiliza para os usuários da informação contábil, o orçamento é apenas um desses instrumentos de gestão. Nascimento e Reginato (2013, p.160) enfatizam que “o orçamento é a parcela mais detalhada do plano de negócios da empresa, iniciado a partir da realização do planejamento estratégico, quando são reavaliadas a missão e a visão da empresa e estabelecidos os seus objetivos”.

Mas ao elaborar o orçamento, o gestor precisa acompanhar e controlar a execução orçamentária buscando mitigar possíveis falhas na execução orçamentária, e a forma como isso é realizado tem uma relação possível com o modelo de gestão empregado na empresa. O controle orçamentário é necessário na fase de execução do orçamento porque ele “é o espelho das decisões realizadas pela gestão empresarial, em confronto com o planejamento [...]” (ZDANOWICZ, 2001, p. 115).

O modelo de gestão e seu arcabouço de controle, definidos pela empresa, devem disponibilizar informações que permitirão o desenvolvimento do processo de gestão (FREZATTI et al., 2009). Os gestores, conscientemente ou não, segundo Reginato e Guerreiro (2009), externam modelos que representam precisamente seu modo de pensar e de agir, construídos a partir de suas crenças, seus valores, suas aspirações e, também, suas culturas. Para entender essa influência, os autores supracitados elaboraram um estudo com o objetivo de investigar como as mudanças nas características do modelo de gestão podem influenciar no desempenho de uma empresa. Os autores concluíram que a mudança de gestão, ou seja, nas características do modelo de gestão, contribuiu positivamente para o resultado da empresa.

Esta pesquisa analisa a possibilidade de relacionamento entre a percepção de importância dos artefatos gerenciais (tradicional ou modernas) na execução do planejamento orçamentário no mesmo momento em que avalia a interferência do modelo de gestão nesse possível relacionamento. Desta forma, esta pesquisa pretende responder a seguinte pergunta: **existe relação entre a percepção de importância dos artefatos da contabilidade gerencial por parte dos colaboradores do SEBRAE e a eficácia da execução orçamentária em suas unidades no Brasil?**

O objetivo desta pesquisa é verificar, sob a ótica da percepção dos profissionais das unidades do sistema SEBRAE, a relação entre os artefatos da contabilidade gerencial e o grau de execução orçamentária, e se essa relação pode ser influenciada pelo modelo de gestão adotado por essas unidades. Além disso, espera-se contribuir para: (1) identificar a relevância das práticas gerenciais tradicionais ou modernas da contabilidade sob a ótica dos profissionais do SEBRAE; e (2) identificar as características dos modelos de gestão utilizados nas unidades do sistema SEBRAE.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Orçamento: Planejamento e Controle

Segundo Reginato (2010, p.128), “o planejamento consiste em um processo que envolve o estabelecimento dos objetivos da empresa a serem alcançados pelos seus gestores e a forma por meio da qual eles serão atingidos”. Frezatti (2015, p. 7) corrobora dizendo que “planejar consiste em decidir antecipadamente o que deve ser feito”. Leite, et al. (2009, p.57), respaldam isso ao afirmarem que “o planejamento é a chave da gestão empresarial para as pequenas e grandes empresas, agências governamentais, organizações sem fins lucrativos ou para a vida pessoal dos indivíduos”.

Portanto, uma empresa necessita elaborar um planejamento a fim de evitar a estagnação e projetar sua expansão no segmento em que atua, porque, se não planejar, possivelmente não saberá a direção certa a seguir (NASCIMENTO; REGINATO, 2010, p. 129). Leite, et al. (2009), argumentam sobre a importância do planejamento formal uma vez que o planejamento informal não atende completamente às necessidades das empresas:

Os planejamentos informais deixam de ser suficientes com o crescimento das atividades empresariais, tornando-se necessário um planejamento formal, ou seja, é

preciso planejar as diretrizes, as estratégias, as metas, os objetivos e as ações que garantam a continuidade e o aumento da riqueza das organizações assim como a maximização da riqueza dos acionistas ou proprietários (LEITE et al., 2009, p.57).

Para uma empresa atingir seus objetivos ela tem de se munir de um controle gerencial, o qual, segundo Santos et al. (2009), tem por finalidade:

Assegurar que as estratégias sejam obedecidas, de forma que as metas da organização sejam atingidas com eficiência e eficácia. Portanto, a diferença na escolha dos artefatos de controle gerencial está diretamente influenciada pelo estilo gerencial do gestor, sendo caracterizado pela definição de padrões e formas de comunicação estabelecida (Santos et al., 2009, p. 77).

A perspectiva de controle é necessária uma vez que a abordagem do planejamento e controle é parte de um todo, no qual o acompanhamento e controle das variáveis garantem o resultado planejado (FREZATTI, 2004, p. 137).

O Orçamento é um importante instrumento para planejamento e controle de curto prazo nas organizações (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Nascimento e Reginato (2013, p. 160) afirmam que “O orçamento é a parcela mais detalhada do plano de negócios da empresa, iniciado a partir da realização do planejamento estratégico, quando são reavaliadas a missão e a visão da empresa e estabelecidos os seus objetivos”.

Segundo Borineli (2006, p.152):

Pode-se definir orçamento como o processo organizacional de quantificação, detalhada, dos planos empresariais, em termos de recursos a serem consumidos e produzidos, na forma de custos, despesas, receitas, resultados e investimentos, para ser utilizado como direcionador das atividades dos membros da organização e, posteriormente, como elemento de controle.

O orçamento é um meio eficaz de efetuar a continuação dos planos. Ele fornece as medidas para avaliar a *performance* da empresa (LUNKES, 2011, p.29). O orçamento é uma espécie de guia. Ele direciona a empresa quanto ao seu desempenho. Se a empresa dispõe de sistema de controle eficiente, ele poderá inibir os indivíduos a agirem contra os interesses primordiais da instituição (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

O orçamento, segundo Zdanowicz (2001, p.22) “é o instrumento utilizado para elaborar, de forma eficaz e eficiente, o planejamento e o controle financeiros das atividades operacionais e de capital de uma empresa, auxiliando a tomada de decisão”.

Segundo Sunarni (2013, p. 616), o orçamento é considerado uma das ferramentas de gestão mais importantes da contabilidade gerencial para empresas de médio e grande porte.

O orçamento influencia decisões por causa de seu papel no desempenho gerencial. Em alguns casos, o orçamento reflete na avaliação de desempenho do gestor e do empregado. A partir dessa avaliação são realizadas as recompensas baseadas nos resultados organizacionais (COVALESKI et al., 2007).

2.2 A Importância do Orçamento nas Empresas do Sistema SEBRAE

Segundo a CGU (2011), o SEBRAE recebe mensalmente valores referente as contribuições sociais de diversas empresas que estão obrigadas a contribuir com o Sistema “S”. Estes valores são destinados a atender programas e/ou projetos de apoio às micro e pequenas empresas, coordenados pelo SEBRAE. Por se tratar de uma verba pública, os gestores são obrigados a prestarem contas dos valores recebidos, aos órgãos de controle interno e externo. O orçamento anual do SEBRAE está condicionado a aprovação do Ministro de Estado do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, conforme o Decreto nº 715, de 29/12/1992 (CGU, 2011).

De acordo com a Instrução Normativa INS 37 (2010), a elaboração do Plano Plurianual (PPA) 2014-2017 do Sistema SEBRAE está condicionado também às diretrizes do seu Direcionamento Estratégico 2022, que tem como objetivo fomentar o crescimento das micro e pequenas empresas, ajudando no desenvolvimento de país mais justo, competitivo e sustentável. Para a construção do PPA anual, são tomados como base a atuação do Sistema

SEBRAE nos próximos 4 (quatro) anos, as regras definidas para a elaboração do PPA são revisadas e aprovadas pelo Conselho Deliberativo Nacional anualmente.

Segundo o SEBRAE (2014), a construção do PPA é o momento que a empresa traça o seu direcionamento estratégico e tem a oportunidade de revisar pontos de melhorias focando em estratégias eficientes e eficazes que atenderão as necessidades dos pequenos negócios.

De acordo com o Relatório de Gestão (2014), a estratégia do Sistema SEBRAE está definida na identificação do foco de cada objetivo estratégico, representado por um conjunto de indicadores e metas, que foram desdobrados nos respectivos planos plurianuais do SEBRAE Nacional e dos SEBRAE estaduais. Foram estabelecidos limites para o uso dos recursos que preveem a estratégia de atuação, nos níveis tático e operacional.

Definido o planejamento estratégico, a empresa irá trabalhar para executar as ações estratégicas acordadas no planejamento bem como a aplicação dos recursos orçamentários. Segundo o Relatório de Gestão (2015), o Direcionamento Estratégico orienta o Sistema SEBRAE para o cumprimento de sua missão conforme preceitua o Decreto nº 99.570/90.

2.3 Contabilidade Gerencial e seus Artefatos

Para Soutes (2006, p.9), “por ‘contabilidade gerencial’ entende-se o produto do processo de produzir informação operacional e financeira para gestores dentro de uma organização”.

Borinelli (2006, p. 184-185) chama as ferramentas/instrumentos da contabilidade gerencial de “artefatos”. Nesse sentido, Soutes (2006, p. 9) corrobora dizendo que:

Por “artefatos” entende-se [...], atividades, ferramentas, instrumentos, filosofias de gestão, filosofias de produção, modelos de gestão e sistemas que possam ser utilizados pelos profissionais da contabilidade gerencial no exercício de suas funções.

Mas Espejo (2008, p. 12) afirma que “[...] 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”.

Diante exposto, observa-se que a contabilidade gerencial disponibiliza para os gestores de organização ferramentas de apoio para uma gestão estratégica. A contabilidade gerencial faz com que o gestor olhe para o ambiente interno e externo da empresa. Nesse sentido, Andrade (2009, p. 43) corrobora com esse entendimento afirmando que:

[...] não existe uma visão única e, ainda, sugerem a existência de uma contabilidade gerencial tradicional, direcionada a gerar informações para a tomada de decisão no ambiente tático-operacional da empresa, e uma contabilidade gerencial estratégica, voltada para o ambiente estratégico das organizações.

Segundo Klein (2014, p.15), “[...] a estrutura organizacional se modifica adaptando-se [...], e as práticas gerenciais evoluem a fim de dar suporte à estrutura organizacional”. Logo, com o surgimento de novos artefatos gerenciais, o “IMA” (*Institute of Management Accountants*) identificou quatro fases de mudança e evolução nos artefatos da contabilidade gerencial, as quais foram denominadas estágios e foram descritas de acordo com o foco de atuação e os objetivos da contabilidade gerencial (KLEIN, 2014; SOUTES, 2016).

Para uma melhor compreensão desses estágios dos artefatos da contabilidade gerencial, Soutes (2006, p. 24) apresenta no Quadro 1, a seguir, como os artefatos são segregados.

Para Soutes (2006, p. 9), os artefatos modernos de contabilidade gerencial são “[...] aqueles [...] que satisfaçam os objetivos do 3º e 4º estágios da contabilidade gerencial”. Consequentemente, aqueles que satisfaçam os objetivos do 1º e 2º estágios são considerados tradicionais.

Segundo Klein (2014, p. 20-21), no primeiro estágio, a gestão estava preocupada principalmente com assuntos internos, especialmente a capacidade de produção. No segundo estágio, o principal foco eram as informações para o planejamento e controle gerencial. O terceiro foi marcado pela tentativa de redução do desperdício de recursos. No quarto, as empresas começaram a implementar os métodos de contabilidade gerencial que avaliam o valor econômico. Ainda consoante Klein (2014, p. 21), a diferença fundamental entre o segundo

estágio e os estágios 3 e 4 é a mudança de foco de fornecimento de informações para a gestão de recursos, na forma de redução de resíduos e criação de valor.

A utilização do uso dos artefatos da contabilidade gerencial deve ser alinhada aos objetivos da empresa, portanto os gestores têm uma variedade de ferramentas disponíveis para usar.

Quadro 1 – Segregação dos artefatos de contabilidade gerencial.

	1º Estágio	2º Estágio	3º Estágio	4º Estágio
Foco	Determinação do custo e controle financeiro	Informação para controle e planejamento gerencial	Redução de perdas de recursos no processo operacional	Criação de valor através do uso efetivo dos recursos
Métodos e sistemas de custeio				
Custeio por absorção	X			
Custeio Variável	X			
Custeio Baseado em Atividades (ABC)			X	
Custeio Padrão	X			
Custeio Meta (<i>Target Costing</i>)			X	
Métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho				
Preço de transferência		X		
Moeda constante		X		
Valor presente		X		
Retorno sobre o Investimento	X			
<i>Benchmarking</i>			X	
EVA (<i>Economic Value Added</i>)				X
Filosofias e modelos de gestão				
Orçamento		X		
Simulação				X
Descentralização		X		
<i>Kaizen</i>			X	
<i>Just in Time</i> (JIT)			X	
Teoria das Restrições			X	
Planejamento estratégico			X	
Gestão Baseada em Atividades (ABM)			X	
GECON				X
<i>Balanced Scorecard</i>				X
Gestão Baseada em Valor (VBM)				X

Fonte: Soutes (2006)

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa foi implementada por intermédio de um *survey* que, para Martins (2000, p.28), “trata-se de levantamento junto às fontes primárias, geralmente através de aplicação de questionários para grande quantidade de pessoas”. “Os *surveys* são chamados estudos de conjuntos”.

O SEBRAE (2016), atua no mercado brasileiro há mais de 40 anos com o objetivo de fomentar e fortalecer as micro e pequenas empresas. Para tanto são ofertados aos empreendedores capacitações voltadas para o seu negócio, bem como orientação de acesso ao crédito junto as instituições financeiras. O SEBRAE trabalha em parceria com os Governos na buscando articular políticas de públicas para atender as necessidades das micro e pequenas empresas, uma vez que elas compõem o resultado do Bruto Interno Bruto -PIB.

O SEBRAE conta com uma sede em Brasília/DF e 27 (vinte e sete) pontos de atendimento nas Unidades da Federação.

Segundo a CGU (2011), o SEBRAE recebe mensalmente valores referente as contribuições sociais de diversas empresas que estão obrigadas a contribuir com o Sistema “S”. Estes valores são destinados a atender programas e/ou projetos de apoio às micro e pequenas empresas, coordenados pelo SEBRAE. Por se tratar de uma verba pública, os gestores são obrigados a prestarem contas dos valores recebidos, aos órgãos de controle interno e externo.

Segundo a INS 37/2010, para a construção dos Planos Plurianuais e do Orçamento, na execução orçamentária e na financeira, são norteados pelos “princípios da transparência, da simplicidade e da flexibilidade sem prejuízo, no caso do orçamento, dos princípios da unidade, da universalidade, da anualidade e do equilíbrio”.

A coleta de dados foi realizada por intermédio de questionário. Os dados relacionados à percepção da importância dos artefatos de contabilidade gerencial foram coletados por meio de questionário eletrônico com perguntas fechadas, enviado para o *e-mail* corporativo de 2.830 empregados do Sistema SEBRAE, das 27 (Vinte e Sete) unidades federativas.

O questionário foi disponibilizado por meio do *link* do programa “Google Docs”, enviado em 01 de agosto de 2016 e ficou disponível para respostas até 31 de agosto de 2016. Finalizado o período de respostas, obtiveram-se 542 respostas válidas. Durante o período de respostas, foram reenviados e-mail nos dias 10, 17, 24 e 29 de agosto, solicitando a participação dos empregados na pesquisa.

Elaborou-se o questionário foi estruturado em blocos, compostos das questões desenvolvidas por Soutes (2006) e Borineli (2006), com adaptações definidas pelos autores. No primeiro bloco foi tratado o perfil do respondente, composto por 6 (seis) perguntas fechadas. No segundo foi tratado o modelo de gestão, composto por 10 (dez) perguntas fechadas. O terceiro tratou das práticas da contabilidade gerencial, composto de 24 (vinte e quatro) perguntas fechadas. Por fim, o quarto bloco, no qual se tratou do orçamento, composto de 11 (onze) perguntas fechadas.

Segundo Miller (1956), o indivíduo consegue manifestar de forma mais assertiva sua escolha de opção, quando disponibilizado o uso de aproximadamente sete categorias de resposta. Neste sentido, no questionário aplicado foi solicitado aos respondentes que assinalassem, em uma escala de *Likert*, o seu grau de concordância de 1 a 7, onde 1 representou o grau de discordância máxima (discordo totalmente) e 7 representou o grau de concordância máxima (concordo totalmente). Na análise descritiva dos dados e estimação dos modelos, foi utilizado o software *Stata*® 13.0.

3.1 Structural Equation Modeling (SEM)

Conforme registrado por Iriondo et. al. (2003), de modo independente, o método *Structural Equation Modeling* (SEM) foi redescoberto pelos economistas e sociólogos Jöreskog (1981) e por Jöreskog e Sörbom (1982). Eles transformaram o “*path analysis*” de Sewall Wright em uma nova metodologia chamada de “*Structural Equation Modeling*”, que possibilitava testar as hipóteses das relações causais, até então com um caráter simplesmente descritivo, combinando a Análise Fatorial com a Análise de Caminho.

Duas características básicas que diferenciam o SEM de outros métodos estatísticos são: (i) estimação de múltiplas e inter-relacionadas relações de dependência; e (ii) a habilidade para representar conceitos **não observados** nessas relações e explicar erro de mensuração no processo de estimação (HAIR Jr. et al., 2005).

Há dois tipos de variáveis em um modelo SEM: as observadas e as latentes. As variáveis observadas são representadas por dados, ou seja, variáveis para as quais sejam possíveis coletar os dados. As variáveis latentes são representadas por *constructos* ou fatores hipotéticos, que são variáveis explicativas hipotéticas que assumem valores contínuos e não são diretamente observadas (KLINE, 2011). No presente estudo, o SEM é útil devido à necessidade de se estimar a percepção da importância dos artefatos de contabilidade gerencial (**fatores não observados**).

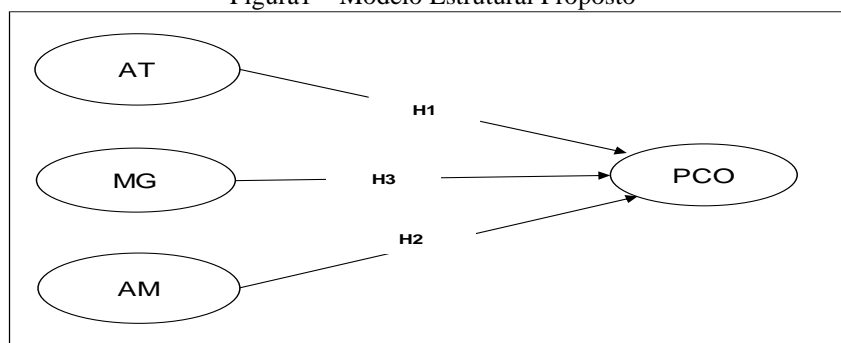
Sendo assim, em função do planejamento e da coleta de dados estabelecidos, a metodologia SEM é aderente para avaliar a presente questão de pesquisa e, conseqüentemente, as hipóteses, em virtude de as variáveis propostas serem latentes, conforme o Quadro 2 a seguir.

Código	Variável	Indicadores do questionário	Classificação
MG	Modelo de Gestão	Bloco 2	Latente (Explicativa)
AM	Práticas da Contabilidade Gerencial	Artefato Moderno	Latente (Explicativa)
AT		Artefato Tradicional	Latente (Explicativa)
PCO	Planejamento e Execução do Orçamento	Bloco 4	Latente (Dependente)

Fonte: Elaborado pela autora.

Um dos dois modelos teóricos propostos nesta pesquisa é apresentado conforme a figura 1 Modelo Estrutural Proposto, onde constam quatro fatores latentes relacionados à contabilidade gerencial: modelo de gestão, artefato moderno, artefato tradicional e planejamento e execução orçamentária, bem como as relações e hipóteses propostas entre eles.

Figura1 – Modelo Estrutural Proposto



Fonte: Elaborado pela autora

Coligadas ao modelo da Figura estrutural, têm-se as três hipóteses:

- (H1) - O artefato tradicional influencia o planejamento e execução do orçamento;
- (H2) - O artefato moderno influencia o planejamento e execução do orçamento;
- (H3) - O modelo de gestão influencia o planejamento e a execução orçamentária;

O *Structural Equation Modeling* (SEM) é fundamentado em relações causais, nas quais a mudança assumida em uma variável resulta em uma variação da outra. Essa relação de dependência é a mesma verificada nos modelos de regressão (HAIR JR., et al., 2005). Nesse sentido, está sendo proposto o diagrama de caminho da Figura 1, representado pela equação (1):

$$PCO = \alpha_1 AT + \alpha_2 AM + \alpha_3 MG + \delta \quad (\text{Eq. 1})$$

Por meio dele, tem-se como objetivo verificar a relação entre os artefatos (modernos e tradicionais) e o planejamento e execução orçamentária, assim como a relação do modelo de gestão e planejamento e execução orçamentária.

Os fatores de um diagrama de caminhos podem assumir uma entre duas classes possíveis: exógenos ou endógenos. Os fatores exógenos, também conhecidos como variáveis fonte ou independentes, não são previstos por quaisquer outras variáveis no modelo, ou seja, não há seta apontando para esses fatores. Os fatores endógenos são previstos por um ou mais fatores (HAIR Jr. et al., 2005; KLINE, 2011). No modelo estrutural da Figura 1, os fatores MG, AT e AM são classificados como exógenos e PCO como endógenos.

3.2 Teste de Moderação

O SEM é definido como uma relação linear entre as variáveis latentes. Mas, em algumas situações, a teoria recomenda uma relação entre os fatores exógenos, ou seja, o fator endógeno é influenciado, além da relação independente dos fatores exógenos, e também pode ser impactado pela interação entre eles. Com isso, um terceiro termo caracterizado pelo produto

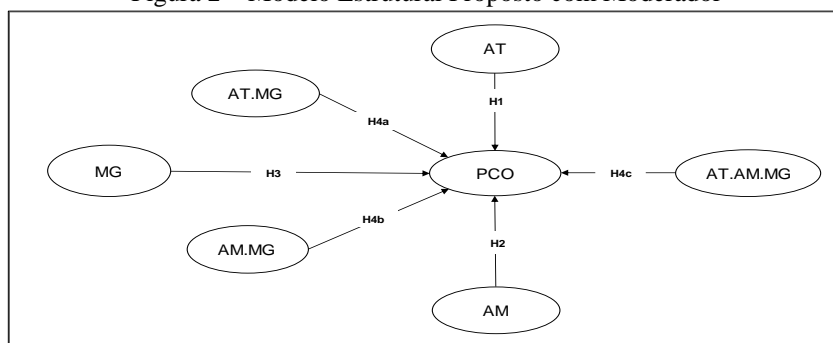
das variáveis exógenas deverá ser incluído, modelando assim o efeito de interação. Esse efeito é denominado moderador (MOOSBRUGGER et al., 1997). O moderador é definido com uma variável qualitativa ou quantitativa que afeta a direção e/ou a força da relação entre a variável independente e a variável dependente (BARON; KENNY, 1986).

Esses autores propõem quatro situações envolvendo a mensuração de interação, e uma dessas se adapta totalmente a este estudo, que é o caso no qual se tem uma variável independente contínua e uma variável moderadora, sugerido por ele a fazer análise de regressão utilizando as interações entre as variáveis. Esse efeito interação é caracterizado como “moderador”, e ele responderá às seguintes hipóteses:

- (H4) - O modelo de gestão interfere na forma como os artefatos gerenciais se relacionam com o planejamento e execução orçamentária;
- (H4a) - O modelo de gestão interfere na forma como os artefatos gerenciais tradicionais se relacionam com o planejamento e a execução orçamentária;
- (H4b) - O modelo de gestão interfere na forma como os artefatos gerenciais modernos se relacionam com o planejamento e a execução orçamentária;
- (H4c) - O modelo de gestão interfere na combinação de uso de artefatos gerenciais tradicionais e modernos e como eles se relacionam com o planejamento e a execução orçamentária.

Para verificar-se o efeito de interação entre os fatores latentes e conseqüentemente responder às hipóteses acima, optou-se inicialmente pela equação estrutural representada pela figura 2 a seguir:

Figura 2 – Modelo Estrutural Proposto com Moderador



Fonte: Elaborado pela autora

No caso do SEM proposto com moderador, a ação do modelo de gestão é medida diretamente por meio da comparação dos valores de estimação dos modelos empíricos propostos demonstrados nas figuras 1 e 2, ou seja, se houver alteração do coeficiente padronizado associado às hipóteses H1 e H3 no modelo com moderador, de algum modo, o modelo de gestão interfere na forma como os artefatos AT e AM influenciam o planejamento e a execução orçamentária, individualmente e na combinação deles. O processo de estimação do modelo estrutural com moderador foi executado em dois estágios, conforme descrito por Hair et al. (2014, p.275).

Na seqüência, optou-se pela análise de regressão representada pelas equações a seguir:

$$PCO = \alpha_0 + \alpha_1 AT + \alpha_2 AM + \alpha_3 MG + \varepsilon \quad (\text{Eq.2})$$

$$PCO = \beta_0 + \beta_1 AT + \beta_2 AM + \beta_3 MG + \beta_4 (ATMG) + \beta_5 (AMMG) + \beta_6 (ATAMMG) + \varepsilon \quad (\text{Eq. 3})$$

Para mensuração dos modelos de regressão, foram extraídas as estimativas dos fatores latentes do modelo estrutural associadas à figura 1 e, em seguida, foi aplicado o produto dois a dois (AT.MG e AM.MG), e três a três (AT.AM.MG), dos fatores, obtendo assim a variável latente moderadora.

De posse dos dados referente aos fatores e moderadores, estimam-se os dois modelos de regressão com objetivo de testar o efeito de interação: a equação 1, sem considerar interações (moderadores), e a equação 2, com os moderadores.

Quadro 3 – Resultado esperado

Moderador	Resultado esperado
<i>Interveniente</i>	Ocorre quando a correlação entre o Moderador e a Variável dependente e, entre Moderador e a Variável independentes , são ambas não significativas.
<i>Homologizer</i>	Ocorre quando a correlação entre o Moderador e a Variável dependente é não significativa, e entre o Moderador e a Variável independente é significativa.
<i>Quasi-moderadora</i>	Ocorre quando a correlação entre o Moderador e a Variável dependente é significativa e afeta a forma, e entre o Moderador e a Variável independente é significativa.
<i>Pura</i>	Ocorre quando a correlação entre o Moderador e a Variável dependente é não significativa, e entre o Moderador e a Variável independente é significativa, afetando a força.

Fonte: Adaptado por Sharma, Durand e Gur-Arie (1981).

A ideia central dessa metodologia é que, após estimar ambas as equações, avaliam-se e comparam-se as estatísticas a elas pertinentes, por exemplo, R-quadrado, significância dos coeficientes (p-valor) e a magnitude dos parâmetros estimados, permitindo então classificar o efeito moderador proposto por Sharma, Durand e Gur-Arie (1981), conforme demonstrado no Quadro 3.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Estimação do Modelo Estrutural

Os critérios e avaliação do modelo estrutural proposto são os mesmos tratados por HAIR JR. et al. (2005), mas em uma dimensão reduzida com quatro perspectivas consideradas relevantes: 1) estimativas transgressoras; 2) ajuste geral do modelo; 3) ajuste do modelo de mensuração; e 4) ajuste do modelo estrutural.

As estimativas transgressoras são os coeficientes do SEM que excedam limites aceitáveis, por exemplo, variância negativa ou coeficiente padronizado com valores acima de um (1). A partir das estimativas de ambos os modelos, foram avaliados os coeficientes padronizados e não houve estimativas transgressoras assumindo valores superiores a um (1).

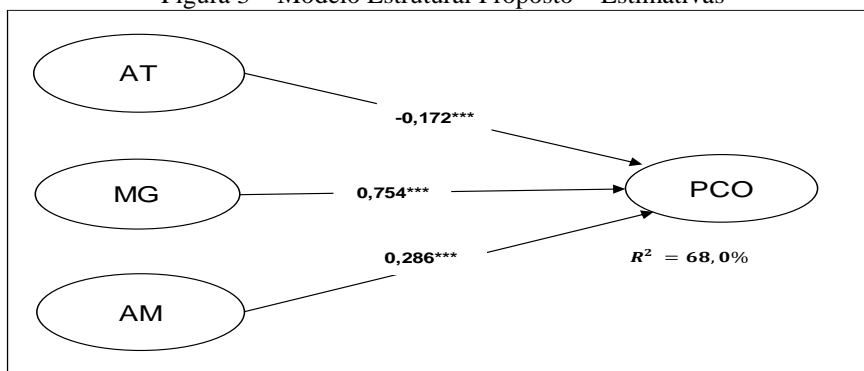
O ajuste geral do modelo foi avaliado pela estatística *qui-quadrado* da razão de verossimilhança (X^2), pelo índice de ajuste comparativo (CFI) e pela raiz do resíduo quadrático médio (RMSEA). O p-valor associado ao valor *qui-quadrado* ($X^2 = 4753,28$) foi significativo ao nível de 1%. O CFI resultou em 0,712. Hair Jr. et al. (2005) informam que essa estatística varia entre 0 e 1. Quanto mais próximo de um (1), melhor é a qualidade de ajuste. A estatística da raiz do resíduo quadrático médio (RMSEA) foi 0,086, resultado pouco acima do limite máximo aceitável, que é 0,08.

O ajuste do modelo de mensuração é o processo que avalia os fatores separadamente. No primeiro momento foram examinados os coeficientes (ou cargas) dos indicadores coligados aos fatores latentes e suas respectivas significâncias estatísticas, e, em seguida, mediu-se a confiabilidade composta e variância extraída. Todos os indicadores foram significativos ao nível de 1%.

As confiabilidades compostas dos fatores incidiram em: 0,90 – MG; 0,88 – AT; 0,83 – AM; e 0,92 – PCO. Essas medidas avaliam a consistência interna dos indicadores dos fatores, medida similar ao *Alfa de Cronbach*. Já a variância extraída resultou em 48,22% para MG, 39,17% para o AT, 44,23% para o AM e 67,87% para PCO. Essas medidas informam a quantia geral da variância nos indicadores (perguntas) sendo explicado pelo fator latente.

Por fim, o ajuste do modelo estrutural deriva basicamente da significância dos coeficientes, os sinais das estimativas (positivo ou negativo), e o coeficiente geral de determinação R-quadrado (R^2). A Figura 3 apresenta os coeficientes estimados padronizados do modelo estrutural proposto e suas respectivas relações causais.

Figura 3 – Modelo Estrutural Proposto – Estimativas



Nota: ***Significativo ao nível de 1%.

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 3 aponta que os coeficientes da equação estrutural foram significativos ao nível de 1%. A variabilidade do planejamento e controle orçamento explica os fatores latentes estimados em quase 70%. No que se refere às hipóteses de pesquisa, chega-se às seguintes evidências estatísticas:

- O artefato tradicional influencia de modo significativo e **negativo** o planejamento e execução do orçamento, sendo menos importante dentre os três fatores latentes definidos.
- O artefato moderno influencia de modo significativo e **positivo** o planejamento e execução do orçamento, sendo o segundo mais importante dos fatores.
- O modelo de gestão influencia de modo significativo e **positivo** o planejamento e execução do orçamento, considerado o fator mais importante para explicar o PCO.

Além do modelo estrutural com moderador proposto, está sendo desenvolvido o teste de moderação proposto por Sharma, Durand e Gur-Arie (1981), onde serão estimados dois modelos de regressão: no primeiro, equação é idêntica ao modelo estrutural, e, se aceitam os fatores latentes estimados, derivados do modelo estrutural proposto como valores conhecidos; no segundo, estima-se a mesma equação, mas incluídas todas as interações entre os artefatos e o modelo de gestão.

4.2 Teste de Moderação

A Figura 4 apresenta as estatísticas do modelo estrutural cujos artefatos tradicionais (AT) e modernos (AM) são moderados pelo modelo de gestão (MG). No que se refere às estatísticas de ajustes, p-valor associado ao valor *qui-quadrado* ($X^2 = 6013,92$) foi significativo ao nível de 1%. O CFI resultou em 0,659. A estatística da raiz do resíduo quadrático médio (RMSEA) foi 0,092, resultado acima do limite máximo aceitável, que é 0,08.

Por fim, como já descrito no modelo sem moderador, o ajuste do modelo estrutural foi avaliado pela significância dos coeficientes, os sinais das estimativas (positivo ou negativo), e o coeficiente geral de determinação R-quadrado (R^2). Observou-se significância de todos os coeficientes estimados, exceto a interação três a três. A variabilidade do planejamento e controle orçamento é explicada pelos fatores latentes estimados em 72,1%.

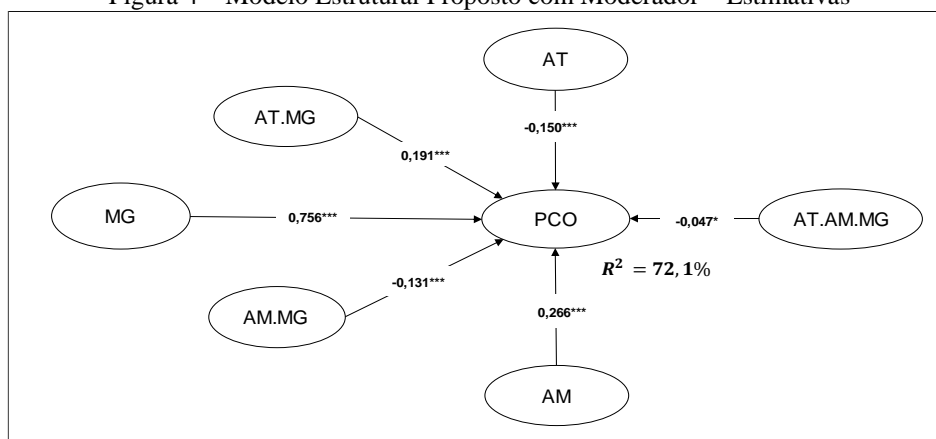
No que se refere às hipóteses de pesquisa associadas ao teste de moderação, chega-se às seguintes evidências estatísticas por meio do modelo estrutural:

- O modelo de gestão se destaca como importante na forma como os artefatos gerenciais tradicionais influenciam o planejamento e execução do orçamento. Com a presença do

moderador, a relação entre AT e PCO se manteve **negativa**, e o artefato em questão apresentou uma estatística (valor absoluto) inferior quando comparado ao modelo sem moderador.

- O modelo de gestão se destaca como elemento importante na forma como os artefatos gerenciais modernos influenciam o planejamento e execução do orçamento. Com a presença do moderador, o artefato moderno (AM) apresenta relação **positiva** com uma representatividade menor (de 0,286 para 0,266).
- Os artefatos tradicionais combinados com modelo gestão – ATMGAM, interferem no planejamento e execução do orçamento, pois, ao avaliar a influência do modelo de gestão nos artefatos, notou-se que os coeficientes a eles associados foram significativos ao nível de 10% com associação negativa.

Figura 4 – Modelo Estrutural Proposto com Moderador – Estimativas



Nota: ***, **, * Significativo ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente.

Fonte: Elaborado pela autora

Nas Tabelas 1, 2 e 3 são apresentados os resultados alcançados por meio do modelo de regressão. A ideia central do teste de moderação é avaliar como o planejamento e controle orçamentário (MG) determinam o uso dos artefatos. De modo geral, todos os modelos foram significativos. A variável dependente teve sua variação explicada em 76,42% no modelo sem interação (Tabela 1) e 77,30% com interação (Tabela 2).

Tabela 1 - Estatística dos Modelos sem Moderador

ScorePCO	Coefficiente	Erro Padrão	Coefficiente Padronizado	t	P> t	Intervalo de Confiança (95%)	
ScoreMG	1,282	0,035	0,801	36,692	0,000***	1,213	1,351
ScoreAT	-1,225	0,151	-0,293	-8,136	0,000***	-1,520	-0,929
ScoreAM	0,727	0,067	0,397	10,877	0,000***	0,595	0,858
Constante	0,000	0,021		0,000	1,000	-0,041	0,041
Number of obs	542						
F(3, 538)	585,28						
Prob> F	0,000						
R-squared	76,55%						
Adj R-squared	76,42%						

Nota: *** Significativo ao nível de 1%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da Tabela 1 permitem a inferência de que os resultados encontrados dessa regressão foram idênticos aos do modelo estrutural. As estatísticas desse modelo de regressão permanecem inalteradas quanto à significância estatística e relações causais.

Sendo assim, ao avaliar a Tabela 1, nota-se que o modelo de gestão (MG) é considerado dentre as variáveis independentes a que tem maior impacto (o coeficiente padronizado foi o

maior). A relação entre os artefatos tradicionais e o planejamento e execução orçamentária é negativa, ou seja, a utilização desse artefato torna-se menos eficiente (estatisticamente) no planejamento e execução orçamentária. Diferentemente do artefato tradicional, o artefato moderno exibiu relação positiva com PCO, ou seja, a adoção do artefato moderno impacta positivamente o planejamento e execução orçamentária.

Tabela 2 - Estatística dos Modelos com Moderador

ScorePCO	Coefficiente	Erro Padrão	Coefficiente Padronizado	t	P> t	Intervalo de Confiança (95%)	
scoreMG	1,326	0,038	0,828	34,835	0,000***	1,251	1,400
scoreAT	-1,127	0,152	-0,270	-7,408	0,000***	-1,426	-0,828
scoreAM	0,708	0,066	0,387	10,749	0,000***	0,579	0,837
ModMGxAT	0,674	0,232	0,119	2,908	0,004***	0,219	1,129
ModMGxAM	-0,204	0,101	-0,078	-2,020	0,044**	-0,401	-0,006
ModMGxATxAM	-0,289	0,133	-0,060	-2,172	0,030**	-0,551	-0,028
Constante	-0,003	0,021		-0,158	0,875	-0,045	0,038
Numberofobs	542						
F(3, 538)	308,062						
Prob> F	0,000						
R-squared	77,55%						
Adj R-squared	77,30%						

Nota: ***, **, * Significativo ao nível de 1%, 5% e 10% respectivamente.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme se observa nas Tabelas 2 e 3, todas as variáveis de interação foram significativas e sofreram impacto moderador. De acordo com Quadro 3 (Resultado esperado), a classificação evidenciada na presente pesquisa foi de “quase moderador”, ou seja, ocorre quando a correlação entre moderador e a variável dependente é significativa (p-valor significativo) e entre o moderador e a variável independente também é significativa. Neste caso, o moderador são as interações; a variável dependente, o PCO; e as variáveis independentes, os scores MG, AT e AM.

Tabela 3 - Coeficientes estimados sem e com moderador

ScorePCO	Coefficiente	
	Sem Moderador	Com Moderador
scoreMG	0,801	0,809 (a)
scoreAT	-0,293	-0,211 (b)
scoreAM	0,397	0,249 (c)
Adj R-squared	76,42%	77,30%

Nota: (a) = $\widehat{\beta}_1 + \widehat{\beta}_4 + \widehat{\beta}_5 + \widehat{\beta}_6$; (b) = $\widehat{\beta}_2 + \widehat{\beta}_4 + \widehat{\beta}_6$; e (c) = $\widehat{\beta}_3 + \widehat{\beta}_5 + \widehat{\beta}_6$

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio do teste de moderação, chega-se às seguintes conclusões: (i) o modelo de gestão influencia a forma como os artefatos tradicionais se relacionam com o planejamento e execução orçamentária, e o coeficiente estimado reduziu em valor absoluto na presença do moderador; (ii) o modelo de gestão se mantém importante no planejamento e execução orçamentária (saindo de 0,801 chegando a 0,809); e, (iii) o modelo de gestão influencia na forma como os artefatos modernos se relacionam com o planejamento e execução orçamentária, e o coeficiente estimado reduziu de 0,397 para 0,249.

O resultado encontrado no teste de moderação alinha-se a afirmação dos autores: “o modelo de gestão e seu arcabouço de controle, definidos pela empresa, devem disponibilizar informações que permitirão o desenvolvimento do processo de gestão” (FREZATTI et al., 2009).

O modelo de gestão (MG) é considerado dentre as variáveis independentes a que tem maior impacto no planejamento e execução orçamentária, corroborando com o resultado

encontrado na pesquisa de Reginato e Guerreiro (2009).

O resultado da pesquisa encontrou evidências que mostram que ferramentas modernas de contabilidade gerencial quando aplicadas junto modelo de gestão melhoram o desempenho da execução orçamentária, logo quando a empresa tem gestores que aplicam técnicas modernas de contabilidade gerencial, há uma forte tendência de a execução orçamentária ser eficiente. Este resultado corrobora com Abdel-Kader e Luther (2008), quando afirmam que as técnicas modernas influenciam todo o processo da contabilidade gerencial (planejamento, controle e tomada de decisão) e preconizam sair do foco de custos e controle financeiro para dar lugar à criação de valor, subsidiando os gestores com a melhor alternativa para a empresa alcançar sua missão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa revelou que o modelo de gestão (MG) é considerado dentre as variáveis independentes a que tem maior impacto (o coeficiente padronizado foi o maior) na execução orçamentária. A relação entre os artefatos tradicionais e o planejamento e execução orçamentária é negativa, ou seja, a utilização desse artefato torna-se menos eficiente (estatisticamente) no planejamento e execução orçamentária. Diferentemente do artefato tradicional, o artefato moderno exibiu relação positiva com planejamento e execução orçamentária, ou seja, a adoção do artefato moderno impacta positivamente o planejamento e execução orçamentária.

Foi possível observar nos resultados da pesquisa que a percepção quanto à relevância das práticas gerenciais tradicionais ou modernas da contabilidade sob a ótica dos profissionais do SEBRAE ficou pulverizada. Na média geral, os indicadores de artefatos tradicionais alcançaram maior pontuação em relação aos indicadores de artefatos modernos, porém o desvio-padrão dos indicadores de artefatos modernos foi menor quando comparado com o desvio-padrão dos indicadores de artefatos tradicionais.

O Modelo de Gestão utilizado nas unidades do sistema SEBRAE evidenciou uma presente participação dos gestores na elaboração e monitoramento dos objetivos estratégicos da instituição, além de os fatores críticos de sucesso do SEBRAE estarem formalmente disseminado entre os empregados, de acordo com a percepção dos respondentes desta pesquisa.

Foi possível constatar também que o modelo de gestão interfere na forma como os artefatos da contabilidade gerencial se relacionam com o planejamento e a execução orçamentária. E por meio do modelo estrutural, foi possível observar que o modelo de gestão influencia de modo positivo o planejamento e execução do orçamento, sendo o fator mais importante para explicar o planejamento e controle orçamentário sob a ótica dos funcionários do SEBRAE.

Os resultados apurados reforçam a afirmação de Reginato e Guerreiro (2009) de que as características do modelo de gestão contribuem positivamente para o resultado da empresa.

REFERÊNCIAS

ABDEL-KADER, M.; LUTHER, R. The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. **The British Accounting Review**, v. 40, n. 1, p. 2-27, 2008.

ANDRADE, L. C. M. **Determinantes para a utilização de práticas de contabilidade gerencial estratégica: um estudo empírico em entidades sem fins lucrativos**. 93 f.

Dissertação (Mestrado) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE, Vitória, 2009. Disponível em:

<http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/8/Dissertacao%20Luis%20Claudio%20Magnago.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2016.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill. 2008.

BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of personality and social psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173, 1986.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. Tese Doutorado, USP. 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/>>. Acesso em: 05 mar. 2016.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO - CGU. **Entendimentos do Controle Interno Federal sobre a gestão dos recursos pelas unidades do Sistema SEBRAE: Perguntas e respostas**. 2011. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/auditoria-e-fiscalizacao/arquivos/SEBRAE.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

COVALESKI, M.; EVANS III, J. H.; LUFT, J.; SHIELDS, M. D. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. **Handbooks of management accounting research**, v. 2, p. 587-624, 2006.

ESPEJO, M. M. D. S. B. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada**. 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: 05 mar. 2016.

ESPEJO, M. M. S. B.; FREZATTI, F. A contabilidade gerencial sob a perspectiva contingencial: a influência de fatores contingenciais no sistema orçamentário modelada por equações estruturais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

FREZATTI, F. Além do Orçamento: existiria alguma chance de melhoria do gerenciamento?. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 1, n. 2, p. 122-140, 2004. Disponível em: <http://www.bbronline.com.br/artigos.asp?sessao=ready&cod_artigo=263>. Acesso em: 20 jul. 2016.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6ª ed. São Paulo: Atlas. 2015.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; SIQUEIRA, E. **Controle Gerencial: uma abordagem da Contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas. 2009.

HAIR Jr, J. F., et al. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. United States of America: SAGE, 2014.

HAIR, J.F. Jr., et al. **Análise Multivariada de Dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman. 2005.

IRIONDO, J. M.; ALBERT, M. J.; ESCUDERO, A. Structural equation modelling: an alternative for assessing causal relationships in threatened plant populations. **Biological Conservation**, v. 113, n. 3, p. 367-377, 2003.

JÖRESKOG, K. G.; SÖRBOM, D. Recent developments in structural equation modeling. **Journal of marketing research**, v. 19, p. 404-416, 1982.

JÖRESKOG, K.G. Analysis of covariance structures. **Scandinavian Journal of Statistics**, v. 8, p. 65–92, 1981.

KLEIN, L. **A influência dos fatores contingenciais nas práticas gerenciais de indústrias paranaenses**. 94 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014. Disponível em:

<<http://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/36392>>. Acesso em: 07 set. 2016.

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. New York:

Guilford Press. 2011.

LEITE, R. M.; CHEROBIM, A. P. M. S.; SILVA, H. F. N.; BUFREM, L. S. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista Contabilidade & Finanças-USP**, v. 19, n. 47, p. 56-72, 2008. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34261/36993>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

LUNKES, J. R. **Manual de orçamento**. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2011.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2000.

MILLER, G.A. The magical number seven, plus or minus two some limits on our capacity for processing information. **Psychological Review**, v. 101, n. 2, p. 343–352, 1956.

MOOSBRUGGER, H.; SCHERMELLEH-ENGEL, K.; KLEIN, A. Methodological problems of estimating latent interaction effects. **Methods of psychological research online**, v. 2, n. 2, p. 95-111, 1997.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria: Um Enfoque Na Eficácia Organizacional**. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 2013.

REGINATO, L. **Um estudo setorial sobre as relações entre variáveis ambientais externas, modelos de gestão, controles gerenciais e desempenhos das empresas**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-15042010-132200/>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

REGINATO, L.; GUERREIRO, R. **A Influência das Características do Modelo de gestão no Desempenho da Empresa: Um Estudo de Caso**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS – ABCUSTOS, 16., Fortaleza, 2009. **Anais...** Fortaleza, 2009.

REGINATO, L.; GUERREIRO, R. O nível de associação entre o Modelo de Gestão e os Controles Gerenciais de Indústrias Brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., Rio de Janeiro, 2010. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

SANTOS, C. A.; COSTA, F. M. G.; ESPEJO, M. M. S. B.; PANHOCA, L. A influência do estilo gerencial na adoção dos artefatos de controle gerencial nas organizações sem fins lucrativos de Curitiba do setor do meio ambiente. **Revista ADM Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 2, n. 2, p. 77–86, 2009. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/revista2009/v2/artigos/a09.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

SHARMA, S.; DURAND, R. M.; GUR-ARIE, O. Identification and analysis of moderator variables. **Journal of marketing research**, p. 291-300, 1981.

SOUTES, D. O. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. 116 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-12122006-102212/pt-br.php>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

SUNARNI, C. W. Management accounting practices and the role of management accountant: Evidence from manufacturing companies throughout Yogyakarta, Indonesia. **Review of Integrative Business and Economics Research**, v. 2, n. 2, p. 616-626, 2013.

ZDANOWICZ, J. E. **Planejamento financeiro e orçamento**. 4ª ed. Porto Alegre. Editora Sagra Luzzato. 2001.