

**USO DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL E DESEMPENHO: UM ESTUDO  
EM EMPRESAS BRASILEIRAS SOB A PERSPECTIVA DA RESOURCES-BASED  
VIEW**

**José Carlos Tiomatsu Oyadomari**

[oyadomari@mackenzie.br](mailto:oyadomari@mackenzie.br)

Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP/Brasil

**Fábio Frezatti**

[frezatti@usp.br](mailto:frezatti@usp.br)

Universidade de São Paulo – SP/Brasil

**Octávio Ribeiro de Mendonça Neto**

[octavio.mendonca@mackenzie.br](mailto:octavio.mendonca@mackenzie.br)

Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP/Brasil

**Ricardo Lopes Cardoso**

[ricardo.cardoso@mackenzie.br](mailto:ricardo.cardoso@mackenzie.br)

Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP/Brasil

**Diógenes de Souza Bido**

[diogenesbido@yahoo.com.br](mailto:diogenesbido@yahoo.com.br)

Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP/Brasil

Recebido em 02/03/2009

Aprovado em 26/08/2010

Disponibilizado em 01/08/2011

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

## **1 INTRODUÇÃO**

A busca por obtenção de desempenho superior à indústria é um tema importante da agenda de executivos brasileiros e também de pesquisadores da Estratégia e da Contabilidade Gerencial. A Estratégia é um dos campos do conhecimento que se preocupa em estudar como as empresas adquirem e mantêm vantagens competitivas (TEECE; PISANO; SHUEN., 1997;

José Carlos Tiomatsu Oyadomari, Fábio Frezatti, Octávio Ribeiro de Mendonça Neto, Ricardo Lopes Cardoso & Diógenes de Souza Bido

BARNEY, 1991), e dentre tantas outras teorias, a *Resources-Based View* (RBV) é um dos principais paradigmas das pesquisas em estratégia (BARNEY, 2007) e a mais utilizada para explicar as diferenças de desempenho entre as empresas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ARAGÃO; OLIVEIRA, 2007). A idéia principal da RBV é que a fonte de vantagem competitiva sustentável se encontra primariamente nos recursos e competências da empresa e apenas secundariamente na estrutura das indústrias (VASCONCELOS; BRITO, 2004).

Embora possa ser conceituada de diversas formas, a vantagem competitiva sustentável é, comumente, associada com a obtenção de rentabilidade superior a empresa do mesmo segmento econômico, a qual são, tradicionalmente, mensurados com base em informações contábeis e usados como *proxy* para desempenho em diversos estudos no campo da estratégia conforme revisão feita por Gonçalves e Quintela (2006).

A Contabilidade Gerencial, enquanto campo de conhecimento, tem evoluído de uma abordagem prescritiva (DIAS FILHO, MACHADO, 2004) para buscar, empiricamente, relacionar construtos da Contabilidade Gerencial com oriundos de outros campos de conhecimento na tentativa de entender como as organizações obtêm desempenho. Outra linha de pesquisa identificou que, mesmo com tantos fatores influenciando a demanda por novas técnicas gerenciais (GRANDLUND; LUKKA, 1998), há uma baixa implementação pelas empresas dessas novas técnicas e conceitos derivados da literatura de Contabilidade Gerencial (HANSEN; OTLEY; VAN DER STEDE, 2003; BEUREN, ROEDEL, 2002). Outros estudos têm mostrado que há um comportamento mimético na adoção destes artefatos, principalmente nas grandes empresas (SIMONS, 2000). Portanto se a adoção dos artefatos não pode explicar a obtenção de desempenho diferenciado, uma possibilidade de pesquisa é estudar se a forma como cada organização usa o Sistema de Controle Gerencial poderia contribuir para explicar a obtenção de Desempenho.

Embora já existisse a tipologia desenvolvida por Hopwood (1972) que ficou conhecida como Estilo de Avaliação de Desempenho, Ferreira e Otley (2006) reconheceram que o modelo proposto por Simons (1995; 2000) é mais abrangente. Simons (1995; 2000) desenvolveu uma tipologia para o uso do Sistema de Controle Gerencial (SGC), classificando-o em Uso Diagnóstico e Uso Interativo. Embora a dimensão Uso do Sistema de Controle Gerencial seja pouco estudada no Brasil (AGUIAR; FREZATTI, 2007), com exceção dos estudos de AGUIAR, PACE e FREZATTI (2009) e SILVA e SILVA (2007),

---

Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view

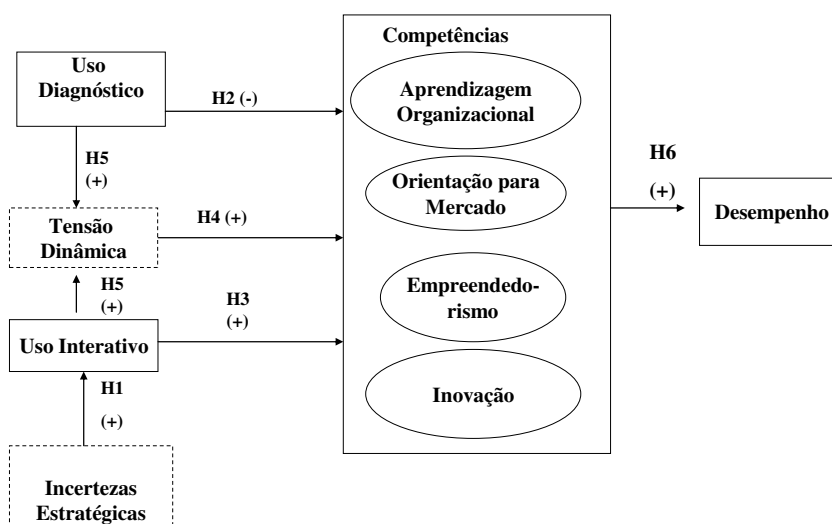
internacionalmente existem diversos trabalhos sobre esse construto, os quais abordaram, integral ou parcialmente, o modelo teórico *Levers of Control* (OYADOMARI, FREZATTI, AGUIAR E CARDOSO, 2009)

Mas o primeiro estudo que integrou a dimensão Uso proposta por Simons (1995; 2000) e o modelo da Estratégia Visão Baseada em Recursos (RBV) foi realizado por Henri (2006), o qual relacionou a dimensão Uso do Sistema de Controle Gerencial, Competências Organizacionais (RBV) e Desempenho. Widener (2007) estudou o Framework Levers of Control relacionando com Aprendizagem, obtendo resultados um tanto dissonantes dos de Henri (2006), o mesmo acontecendo com Bisbe e Otley (2004) que estudaram Inovação. Motivados por estes resultados dissonantes e principalmente pela combinação dos construtos, o presente trabalho utiliza o *framework* de Henri (2006) para responder a seguinte questão de pesquisa: quais são os relacionamentos entre o Uso do Sistema de Controle Gerencial, o desenvolvimento de Competências Organizacionais e o Desempenho das empresas brasileiras de grande porte?

O trabalho tem como principal objetivo averiguar a existência, identificar e qualificar os relacionamentos entre o Uso do Sistema de Controle Gerencial e as Competências Organizacionais e entender como esses relacionamentos influenciam o Desempenho das empresas brasileiras de grande porte.

A Figura 1 mostra os relacionamentos esperados entre as variáveis, com identificação das hipóteses.

José Carlos Tiomatsu Oyadomari, Fábio Frezatti, Octávio Ribeiro de Mendonça Neto, Ricardo Lopes Cardoso & Diógenes de Souza Bido



Nota: linhas cheias representam o modelo de Henri (2006) e as linhas tracejadas representam os construtos acrescentados ou modificados

Figura 1. Modelo Teórico da Pesquisa

Em relação ao modelo de Henri (2006), este trabalho contém algumas modificações a partir das sugestões do próprio Henri (2006), como a inclusão da variável Incertezas Estratégicas e a operacionalização da variável Tensões Dinâmicas à luz da literatura, já a variável Desempenho foi medida com base em *Return on Equity* e no modelo modificado foi medido por auto-avaliação com a inclusão de uma variável não-monetária como Satisfação de Clientes, conforme sugerido por Henri (2006).

As hipóteses assumidas neste trabalho são as seguintes, e somente H1 e H5 não foram estudadas no trabalho de Henri (2006):

- H1: Nível de Incertezas Estratégicas está associado positivamente com o Uso Interativo do Sistema de Controle Gerencial.
- H2: Uso Diagnóstico está associado negativamente com as competências. (HENRI, 2006).
- H3: Uso Interativo está associado positivamente com as competências. (HENRI, 2006);
- H4: Tensão Dinâmica está associada positivamente com as competências. (HENRI, 2006).
- H5: Uso Diagnóstico e Uso Interativo estão associados positivamente.
- H6: Existe Relacionamento Positivo entre Uso Diagnóstico, Uso Interativo e Tensão Dinâmica e Desempenho Econômico, ativado pelas Competências. (HENRI, 2006).

---

Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view

Dessa forma o trabalho contribui com a literatura ao ampliar o Modelo de Henri (2006), sem contudo perder a continuidade das pesquisas anteriores, o que é uma crítica corrente na literatura (CHENHALL, 2005), e também para a comunidade empresarial fornecer evidências empíricas de melhor uso dos Sistemas de Controle Gerencial, consoante os objetivo proposto de Malmi e Grandlund (2009) que é o de melhorar o desempenho das organizações.

Neste capítulo fundamentou-se a questão e o objetivo de pesquisa, bem como as principais contribuições esperadas do trabalho. No capítulo 2 fundamentaram-se as hipóteses estudadas, bem como uma análise dos estudos antecedentes. Os aspectos metodológicos são apresentados no capítulo 3, a análise e discussão dos resultados são desenvolvidas no capítulo 4 e no capítulo 5 são feitas as considerações finais.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Contabilidade Gerencial e Medição de Desempenho

A medição de desempenho com base em indicadores contábeis tem geralmente sido associada aos indicadores ROA e ROE. ROA (*Return On Assets*) tem sido um dos indicadores contábeis mais utilizados pelos estudos em Estratégia (GONÇALVES; QUINTELA, 2006), ficando à frente de Margem Líquida e Retorno sobre Patrimônio Líquido (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005). Mas, como todo indicador, o ROA também tem algumas limitações, quando calculado pela fórmula Lucro Líquido dividido pelos Ativos Totais, pode apresentar distorções, pois os ativos em aplicações financeiras podem estar lastreando dívidas bancárias nos passivos; nesse caso, o melhor seria utilizar o Ativo Líquido. Já o ROE tem sido utilizado em trabalhos brasileiros em Contabilidade Gerencial utilizaram o desempenho econômico variável independente, como os de Frezatti (2006), Soutes (2006), Guerra (2007) e Espejo (2008). O ROE (*Return On Equity*) ou RSPL (Retorno sobre Patrimônio Líquido) consegue medir conjuntamente a competência operacional e a competência financeira da empresa, pois, se a gestão das dívidas financeiras for efetiva, a administração pode rentabilizar o capital próprio ao conseguir obter um custo financeiro menor que a rentabilidade operacional medida pelo ROI (ASSAF NETO, 2006).

## 2.2 Modelo de Simons

A tipologia Uso, proposta por Simons (1995, 2000), está incluída em um modelo mais abrangente denominado *Levers of Control*, o qual é composto por quatro tipos de sistemas: o Sistema de Crenças; o Sistema de Restrições; os Sistemas de Controle Diagnóstico e os Sistemas de Controle Interativo. A construção desses quatro sistemas tem como pano de fundo o conceito de Tensões Dinâmicas originadas pelo uso do Sistema de Controle Gerencial, as quais ocorrem quando existem diferentes objetivos organizacionais que se contrapõem, como, por exemplo, necessidade de crescimento, com risco monitorado, objetivos de longo prazo *versus* objetivos de curto prazo, dentre outras. A proposta dos quatro sistemas é balancear essas tensões dinâmicas.

Para Simons (1991), o Uso Diagnóstico está orientado para implementar as estratégias planejadas e para alertar a alta direção quando os resultados não estão de acordo com os planos, já o Uso Interativo tem como foco as Incertezas Estratégicas, que são os eventos externos não previstos e que podem invalidar as estratégias atuais (SIMONS, 2000).

## 2.3 RBV e Competências Organizacionais

A teoria *Resources-Based View* defende que os recursos são a fonte da vantagem competitiva. Por recursos entendem-se todos os ativos, capacidades, informações, conhecimento e processos que auxiliam a organização a aumentar sua eficácia e a eficiência. (BARNEY, 1991) e estes podem ser classificados em físicos, financeiros, humanos ou organizacionais (BARNEY, 1991). Uma organização pode possuir os recursos tangíveis ou intangíveis, mas pode não possuir as competências ou capacidades para utilizá-los e, mesmo assim, obter o resultado desejado (HELFAT, 2003). As capacidades são definidas como as habilidades para desempenhar uma tarefa ou uma atividade de maneira integrada (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007) e podem estar associadas a outros tipos de recursos, dentre eles os sistemas de informações. (RUAS, 2005), muito embora existam os dois termos, adota-se o termo Competências Organizacionais, dado que as distinções são meramente românticas (GRANT, 2008). Winter (2003) afirma que as competências utilizadas para a execução das atividades são importantes para a sobrevivência e crescimento da empresa, na mesma linha, Grant (2008) afirma que dispor das competências organizacionais é essencial para obter desempenho superior ao da concorrência.

---

Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view

Embora existam outras. Este trabalho se restringe às competências organizacionais estudadas por Henri (2006) como Aprendizagem Organizacional, Inovação, Empreendedorismo e Orientação para Mercado, a seguir sinteticamente conceituadas.

Aprendizagem Organizacional é o processo pelo qual novos conhecimentos e idéias são desenvolvidas pela empresa (SLATER; NAVAR, 1995). Esse processo habilita as organizações a adquirirem, interpretarem, difundirem e armazenarem informações e os resultados da experiência organizacional (CHENHALL, 2005), com vistas à melhoria contínua. O processo de aprendizagem organizacional ocorre pelo compartilhamento de idéias, sendo facilitado por uma estrutura organizacional que transforme esses conhecimentos em rotinas (GRANT, 2008). Em um ambiente de constantes mudanças, a capacidade de aprender torna-se a principal fonte de vantagem competitiva de uma empresa (LEITE; PORSSE, 2005; TIPPINS; SOHI, 2003).

Já a competência Inovação é o processo de geração de novas idéias ou recombinação de novas idéias para desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos e processos organizacionais (VAN DE VEN; ENGLEMAN, 2004; KURATKO; IRELAND; HORNSBY, 2004.), cujos resultados, se bem sucedidos, criam vantagem competitiva. (GRANT, 2008; HURLEY; HULT, 1998).

Empreendedorismo corporativo ou intra-empresarial é definido como a criação de novos negócios dentro de uma organização existente e também influenciador do processo de renovação e inovação da organização (VAN DE VEN; ENGLEMAN, 2004). É, geralmente, aceito, porém sem um consenso definitivo, que há relacionamento entre empreendedorismo e melhoria no desempenho das empresas. (KURATKO *et al.*, 2004).

Orientação para Mercado é o processo de desenvolvimento de atividades para obter informações sobre o mercado, clientes e competidores (CLARK, 2002). O relacionamento desse construto com desempenho é objeto de vários estudos empíricos com resultados diversos (CLARK, 2002), sendo recomendável que essa competência seja estudada em conjunto com a competência Aprendizagem Organizacional (PERIN, 2001), como no trabalho de Hurley e Hult (1998), os quais estudaram em um único trabalho as competências Inovação, Orientação para o Mercado e Aprendizagem Organizacional.

## 2.4 Revisão dos estudos antecedentes

Focando nos estudos que relacionaram o construto de Simons com o desenvolvimento de competências organizacionais, nota-se que os resultados mostram-se divergentes. O estudo de Henri (2006) identificou que o Uso Interativo estimula as capacidades como Aprendizagem Organizacional, Inovação, Empreendedorismo e Orientação para o Mercado, já Widener (2007) encontrou resultado contrário ao preconizado por Simons (1995), pois não encontrou evidências de relacionamento positivo entre Uso Interativo e Aprendizagem Organizacional, mostrando, ao contrário, que o Uso Diagnóstico é que tem relacionamento com a Aprendizagem. O estudo de Bisbe e Otley (2004) sobre Inovação de produtos não comprovou associação entre maior Uso Interativo e maior Inovação de produtos.

## 2.5 Revisão da literatura sobre os construtos adicionados em relação ao modelo de Henri (2006).

### 2.5.1 Incertezas estratégicas

Para fins deste estudo Incertezas Estratégicas são conceituadas como “as ameaças e oportunidades emergentes que podem invalidar as premissas sobre as quais a estratégia corrente é baseada.” (SIMONS, 2000, p. 215), portanto tendo como fonte o ambiente externo. Em uma definição mais operacional, Merchant e Van der Stede (2007, p. 724) chamam *de incerteza ambiental um amplo conjunto de fatores que, individualmente ou coletivamente, torna difícil ou impossível de prever o comportamento futuro de uma variável*. Quanto ao ambiente, incerteza pode incluir mudanças na situação política e econômica, ações de competidores, clientes, fornecedores, incluindo trabalhadores e órgãos reguladores, e a incerteza é maior quando as mudanças tecnológicas são maiores (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Assim, sob a perspectiva da Teoria da Contingência, assume-se que o uso interativo deva ser mais acentuado em empresas e setores onde as incertezas estratégicas sejam mais elevadas.

### 2.5.2 Tensões dinâmicas

Tensões Dinâmicas são os dilemas organizacionais presentes na organização, representados objetivos organizacionais aparentemente conflitantes, como, por exemplo, a busca de objetivos de longo prazo, sem perder o foco nos objetivos de curto prazo; o controle



---

Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view

racional dos custos, porém sem impedir o processo de inovação; um ambiente que estimule a cooperação entre os executivos, porém, sem deixar de estimular a competição pela busca de resultados.

Esse conceito deriva do conceito de tensões organizacionais, as quais são similares ao conceito de paradoxos ou dilemas, defendidas por alguns autores como importantes para garantir a efetividade organizacional, como, por exemplo, controle *versus* flexibilidade, foco interno *versus* foco externo (VAN DE VEN; ENGLEMAN, 2004). As Tensões Dinâmicas são geradas pelo uso do SCG quando os gerentes têm que atingir objetivos organizacionais que podem ser conflitantes, mas que a organização almeja certa complementaridade e equilíbrio entre esses objetivos (HENRI, 2006). A seguir, são discutidos os dilemas utilizados no presente trabalho.

### **Flexibilidade *versus* Controle**

O processo de controle é definido como a consecução de atividades para aproximar os resultados reais dos orçados, assim, o conceito de bom desempenho é o de cumprir os orçamentos. Todavia, em ambientes turbulentos, torna-se mais difícil a obediência estrita às metas orçamentárias, fazendo-se necessário que a organização seja flexível para responder adequadamente às mudanças, sem que se perca a racionalidade do processo de controle de recursos. Essa discussão tem como pano de fundo a Teoria da Contingência, onde as organizações submetidas a um maior nível de incertezas estratégicas deveriam ter maior flexibilidade do uso do orçamento e aceitar maiores variações entre os resultados orçados e realizados (DAVILA; WOUTERS, 2005). Esta flexibilidade esta relacionada à execução das tarefas, entendimento das atividades entre todos os envolvidos, autonomia para tomada de decisão nos níveis inferiores, valorização do desenvolvimento do potencial humano, utilização da capacidade dos indivíduos e comunicação horizontal entre os indivíduos, prevalecendo o aspecto consultivo ao autoritário. (BURNS; STALKER, 1994)

Portanto, o desafio é manter a empresa flexível e adaptável às novas situações, com flexibilidade no processo de avaliação baseada em orçamento, sem, entretanto que se perca o controle dos recursos e das operações (MORRIS; KURATKO; COVIN, 2008).

José Carlos Tiomatsu Oyadomari, Fábio Frezatti, Octávio Ribeiro de Mendonça Neto, Ricardo Lopes Cardoso & Diógenes de Souza Bido

### **Competição *versus* Cooperação**

Esta tensão dinâmica entre competição *versus* cooperação é estudada por Etherington e Tjosvold (1998), os quais apontam dois tipos de ambiente: o cooperativo e o competitivo. No ambiente cooperativo os gestores acreditam que suas metas são positivamente relacionadas e o sucesso de um está relacionado ao sucesso dos outros, já no ambiente competitivo, as pessoas acreditam que suas metas são negativamente relacionadas, ou seja, o alcance das metas de um departamento contribui para que o outro diminua a possibilidade de alcance de suas metas (ETHERINGTON; TJOSVOLD, 1998). Essa tensão ocorre, principalmente, em grandes corporações, as quais são divididas em unidades de negócio e cujos gestores competem entre si na busca por recursos e por desempenho, porém, o risco é que o ambiente de competição por incentivos monetários possa fazer com que os gestores percam oportunidades de ganhos de sinergia, como vendas cruzadas ou compartilhamento de recursos.

### **Crescimento *versus* Risco**

A literatura de finanças tem desenvolvido diferentes técnicas para analisar os riscos do crescimento, como Grau de Alavancagem Financeira, Retorno Ajustado pelo Risco, mas a despeito disso o crescimento do tamanho das organizações é bastante valorizado pelas empresas, por meio da adoção do posicionamento de ser líder em *market-share*. Do ponto de vista estratégico existem algumas razões que justificam isso, uma delas para obter vantagem competitiva por meio de maior poder de barganha junto aos fornecedores e clientes, a outra é reduzir os custos em função da economia de escala (SUTTON, 1998). Mas muitas vezes esse crescimento é feito à custa de uma maior alavancagem operacional e financeira e com aumento nos riscos, fato que merece cuidados (BRIGHAM; GAPENSKI; EHRHARDT, 2001).

### **Atenção Limitada *versus* Oportunidades**

Diversas restrições existem organizacionalmente, dentre elas os fatores de produção e os recursos financeiros, mas a principal, na visão de Simons (2000), é a atenção limitada dos executivos. Estes têm uma agenda extensa e com muitas decisões a serem tomadas, provavelmente fruto da maior complexidade dos negócios combinada com a redução dos

---

Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view

níveis hierárquicos, mas, em contrapartida a essa restrição, existem muitas oportunidades de gerar valor para a empresa por meio de inovações e discussões que promovam o aprendizado sobre novas situações (SIMONS, 1995).

### **Longo prazo *versus* Curto prazo**

A crescente pressão, principalmente para as empresas de capital aberto, pela busca de resultados de curto prazo pode influenciar a decisão de não efetuar gastos que podem gerar benefícios no longo prazo, mas que impactam, negativamente, os resultados no curto prazo (SITKIN, 1996). Por outro lado, não olhar para os indicadores que medem o desempenho no curto prazo pode ser prejudicial, uma vez que a sobrevivência da empresa e dos executivos geralmente depende da obtenção destes.

Mas o dilema existe, pois mesmo que a empresa tenha atingido os indicadores combinados com os acionistas, ela pode ter comprometido a continuidade pela falta de investimentos em novos produtos, equipamentos e pessoas. Assim, um adequado balanceamento com metas que apontem para o desempenho de curto prazo e com metas que sinalizem a continuidade no longo prazo parece ser necessário. Defende-se que as Tensões Dinâmicas são úteis para as organizações, pois, apesar de serem ambíguas e aparentemente conflitantes criam uma saudável tensão criativa.

## **3. Métodos de Pesquisa**

Para responder a questão de pesquisa utilizou-se do método de um survey cujo principal respondente foi o profissional de contabilidade e finanças das empresas. Embora se conheça as dificuldades de obter quantidade adequada de respostas a questionários, optou-se por este método por fornecer a base para responder as hipóteses de pesquisa, tendo em vista a abordagem positivista para o propósito da pesquisa. A coleta de dados foi feita entre os meses de junho a agosto de 2008 e o estudo pode ser considerado descritivo e dedutivo, uma vez que foca em testar empiricamente hipóteses fundamentadas na teoria (LUKKA; MODELL, 2010)

### **3.1 População e amostra**

Considerou-se que as 1.000 maiores empresas brasileiras constantes na base de dados da Revista Exame Edição Melhores e Maiores 2008 representam a população das empresas

José Carlos Tiomatsu Oyadomari, Fábio Frezatti, Octávio Ribeiro de Mendonça Neto, Ricardo Lopes Cardoso & Diógenes de Souza Bido

brasileiras de grande porte. Desse total, 691 empresas possuíam informações contábeis relativas aos três anos (2005, 2006 e 2007), e todas estas empresas foram contatadas por correspondência eletrônica. Um resumo dos dados pode ser visto na Tabela 1.

<i>SETOR</i>	<i>Qt. de empresas população</i>	<i>Qt. de empresas amostra</i>	<i>REC. LÍQUIDA 2007 US\$milhões população</i>	<i>RECEITA LÍQUIDA 2007 US\$milhões amostra</i>
Atacado	43	5	263,744	9,505
Auto-indústria	31	4	97,572	25,919
Bens de Capital	10	4	9,762	9,075
Bens de Consumo	58	8	211,061	24,350
Comunicações	8	1	20,581	1,321
Diversos	12	1	9,053	635
Eletroeletrônico	22	1	35,299	814
Energia	88	26	538,948	366,512
Farmacêutico	13	1	16,768	1,232
Indústria da Construção	37	3	57,228	7,617
Indústria Digital	15	1	19,347	3,358
Mineração	13	2	83,302	50,199
Papel e Celulose	18	5	40,961	14,313
Produção Agropecuária	28	2	52,068	2,738
Química e Petroquímica	60	8	179,263	41,310
Serviços	78	13	137,610	20,865
Siderurgia e Mineração	51	9	188,446	57,704
Telecomunicações	18	1	190,567	775
Têxteis	20	4	20,117	4,436
Transporte	26	4	64,910	25,838
Varejo	42	1	108,815	575
<b>TOTAL DAS EMPRESAS</b>	<b>691</b>	<b>104</b>	<b>2,345,431</b>	<b>669,100</b>

**Tabela 1: Comparação entre a amostra e valores médios da população**

Obteve-se um retorno de 104 respondentes, equivalentes a 15,5% da amostra em quantidade de empresas, e 28% em porcentagem de receitas, o que é considerado satisfatório e representativo, muito embora tenha havido uma leve concentração no setor de energia. A quantidade obtida de 104 respondentes atende ao mínimo recomendado estatisticamente, o que nesse estudo seria de no mínimo 90 casos, tendo como base Chin, Marcolin, Newsted (2003). Os respondentes foram em quase sua totalidade gerentes e diretores das áreas contábil, controladoria, financeira e de relações com investidores, sendo que somente três são gerentes de outras áreas. Quanto à experiência profissional na empresa, apenas cinco tinham

---

Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view

experiência menor ou igual há dois anos na empresa, permitindo inferir que os respondentes estão qualificados para responder ao questionário, pois têm adequada experiência e são os profissionais que mais estão envolvidos com o Sistema de Controle Gerencial (WIDENER, 2007).

### 3.2 Elaboração, validação e disponibilização do questionário

Para dar continuidade às pesquisas anteriores, optou-se por usar como base o questionário desenvolvido por Henri (2006), e apenas quatro questões formuladas pelos autores foram incluídas com o objetivo de adequar a terminologia para realidade brasileira. Tomou-se o cuidado de não tornar o questionário muito extenso, porém, mantendo o mínimo de quatro questões por construto consoante o preconizado por Chin *et al.* (2003).

O questionário foi pré-testado junto a dois diretores financeiros e por três pesquisadores doutores, pequenas alterações de forma, redação e organização foram feitas e posteriormente o questionário final foi disponibilizado de forma eletrônica na internet por meio de um software de pesquisa.

### 3.3 Modelagem de equação estrutural

Para responder às hipóteses de relacionamento entre as variáveis foi utilizada a técnica de Modelagem de Equação Estrutural (MEE), Segundo Hair Jr., Anderson e Black. (2005, p. 468-9), a MEE é uma “técnica multivariada que combina aspectos de regressão múltipla (examinando relações de dependência) e análise fatorial (representando conceitos não medidos – fatores – com múltiplas variáveis) para estimar uma série de relações de dependência inter-relacionadas simultaneamente”.

Adotou-se o MEEPLS (Modelagem de Equações Estruturais baseada em mínimos quadrados parciais), pois este método pode ser utilizado com amostras menores (SMITH; LANGFIELD-SMITH, 2004; ZWICKER; SOUZA; BIDO, 2008).

#### 4. Análise e Discussão dos Resultados

##### 4.1 Procedimentos estatísticos

A análise dos resultados baseou-se nas etapas recomendadas por Hair Jr *et al.* (2005), as quais incluem:

**Etapa 1:** Análise prévia dos 104 casos buscando identificar casos não válidos, o que não foi identificado.

**Etapa 2:** Nesta etapa avaliou-se o modelo de mensuração por meio da:

- Avaliação da correlação de cada indicador com seus respectivos construtos ou variáveis latentes e adotou-se que essa correlação deveria ser superior a 0,7 consoante Hair Jr *et al.* (2005).
- Análise da confiabilidade composta de cada construto, cujo índice deveria ser superior ou igual a 0,7, assim como Alpha de Cronbach, os quais têm a função de avaliar se o indicador mensura adequadamente o construto (HAIR Jr. *et al.*, 2005; ZWICKER, SOUZA, BIDO, 2008).
- Verificação da Variância Média Explicada (VME) que deveria ser superior a 50% (HAIR JR *et al.* 2005). A Variância Média Explicada é uma medida de validade convergente e reflete a quantia geral de variância nos indicadores explicada pelo construto latente.
- Validade Discriminante, cujo teste é operacionalizado pela Raiz Quadrada da VME, a qual não pode ser menor que as correlações entre os construtos (TENENHAUS; VINZI; CHATELINI, 2005). O objetivo da validade discriminante é determinar se os indicadores têm uma relação mais forte com suas respectivas variáveis latentes do que com qualquer outra variável latente presente no modelo.

**Etapa 3:** Validação do Modelo Estrutural consistindo de:

- Verificação dos valores de  $R^2$ , que significa a porcentagem de variância de uma variável latente que é explicada por outras variáveis latentes.
- Testar a hipótese de que os coeficientes da regressão sejam iguais a zero por meio do Teste t de Student. Para um nível de significância de 0,05 o valor do t é de aproximadamente 1,96. O procedimento adotado foi utilizar a técnica *bootstrapping*, a qual consiste em um tipo de reamostragem aleatória com repetição (HAIR JR *et al.*, 2005). Nessa pesquisa foram utilizadas 1000 reamostragens para o cálculo dos valores t.

Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view

- Medida de adequação do modelo por meio do **GoF**, proposta por Tenenhaus *et al.* (2005), como sendo a média geométrica da VME média e o  $R^2$  médio, e cujo valor mínimo deve ser acima de 0,50, pois é o ponto de corte da validade convergente (BIDO, 2008).

O software utilizado para o teste foi o **SmartPLS 2.0 M3** (RINGLE; WENDE; WILL, 2005).

#### 4.2 Modelo Original

No Modelo Original foi necessário excluir os indicadores com carga abaixo de 0,7, pois a variável Inovação tinha apresentado VME abaixo de 50% e a variável Uso Diagnóstico não tinha passado no teste de Validade Discriminante. Após essa revisão, todos os construtos apresentaram VME acima de 0,5 e também altos índices de confiabilidade composta acima de 0,7 e Alpha de Cronbach acima de 0,7 conforme Tabela 2. O Modelo Modificado apresentou um valor de 0,51 para o GoF, o que é considerado adequado. As tabelas com os dados estatísticos deixaram de ser apresentadas por economia de espaço, mas estão disponíveis com o primeiro autor.

<i>Variável Latente</i>	<i>VME</i>	<i>Confiabilidade composta</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>Alfa de Cronbach</i>
<b>APREND ORGAN</b>	0,6999	0,9030	0,607	0,8567
<b>ROE</b>	1	1	0,012	1
<b>EMPREENDEDORISMO</b>	0,818	0,903	0,327	0,889
<b>INCERTEZAS ESTRATÉGICAS</b>	0,753	0,901		0,847
<b>INOVAÇÃO</b>	0,732	0,891	0,602	0,816
<b>ORIENT MERCADO</b>	0,7146	0,9260	0,444	0,9000
<b>TENSAO DINAMICA</b>	0,6543	0,8827	0,488	0,8222
<b>USO DIAGN</b>	0,6633	0,8871		0,8320
<b>USO INTERATIVO</b>	0,8022	0,9605	0,018	0,9504

**Tabela 2. Testes Estatísticos do Modelo Modificado**

José Carlos Tiomatsu Oyadomari, Fábio Frezatti, Octávio Ribeiro de Mendonça Neto, Ricardo Lopes Cardoso & Diógenes de Souza Bido

#### 4.3 Discussão das Hipóteses

A discussão das hipóteses tem como base os testes constantes na Tabela 3.

<i>RELACIONAMENTO ESTRUTURAL</i>	<i>Coefficiente</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Valor t</i>
Aprendizagem organizacional → ROE	0,06	0,16	0,39
Orientação para mercado → ROE	0,13	0,11	1,16
Empreendedorismo → ROE	-0,06	0,17	0,37
Inovação → ROE	-0,05	0,12	0,44
Tensão dinâmica → Aprendizagem organizacional	0,36	0,1	3,43*
Tensão dinâmica → Orientação para o mercado	0,34	0,11	3,01*
Tensão dinâmica → Empreendedorismo	0,38	0,15	2,52*
Tensão dinâmica → Inovação	0,46	0,1	4,48*
Uso diagnóstico → Aprendizagem organizacional	0,09	0,09	0,97
Uso diagnóstico → Orientação para o mercado	0,09	0,12	0,75
Uso diagnóstico → Empreendedorismo	0,11	0,14	0,77
Uso diagnóstico → Inovação	-0,13	0,11	1,18
Uso diagnóstico → Tensão dinâmica	0,33	0,11	3,03*
Uso interativo → Aprendizagem organizacional	0,42	0,11	3,71*
Uso interativo → Orientação para o mercado	0,31	0,15	2,06*
Uso interativo → Empreendedorismo	0,14	0,14	1,01
Uso interativo → Inovação	0,50	0,12	4,04
Uso interativo → Tensão dinâmica	0,4	0,11	3,67

Nota: \* significante estatisticamente ao nível de 0,05 ( $t > 1,96$ )

**Tabela 3. Coeficientes Estruturais do Modelo Modificado**

Não foi confirmada a **Hipótese H1** que assumia que o nível de Incertezas Estratégicas teria relacionamento positivo com Uso Interativo. Esse resultado pode sugerir que as organizações usam interativamente o SCG, independentemente do ambiente de Incertezas Estratégicas. Um teste adicional realizado somente com as empresas com maiores médias de Incertezas Estratégicas também não identificou relacionamento positivo significativo entre as variáveis.



---

Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view

A **Hipótese H2** que assumira haver relacionamento negativo do Uso Diagnóstico com as Competências não foi validada. Diferentemente do estudo de Henri (2006), não se comprovou que o Uso Diagnóstico influencia, negativamente, as competências. Uma possível explicação é que o Uso Diagnóstico nas empresas brasileiras é uma rotina organizacional necessária para manter a organização dentro de um caminho planejado, não sendo incompatível com o desenvolvimento das competências. Os resultados podem sugerir, também, que nas empresas brasileiras o Uso Diagnóstico não tem o componente disfuncional como apresentado pelos autores de outros países. Estes resultados estão alinhados com os argumentos de Widener (2007) que o Uso Diagnóstico é a base para o Uso Interativo.

Em relação à **Hipótese H3** os testes estatísticos suportaram a existência de relacionamento positivo entre o Uso Interativo e o desenvolvimento de Competências, esses resultados estão em linha com os resultados de Henri (2006), confirmando o papel do SCG no processo de desenvolvimento de competências organizacionais e, dessa forma, habilitando-o ser considerado como um recurso complementar sob a ótica da RBV. A única competência que não apresentou relacionamento positivo ao nível de 5% foi Empreendedorismo, uma possível explicação reside na possibilidade da amostra conter empresas cujo ramo tenha menor intensidade de concorrência, como por exemplo Energia, Siderurgia e Mineração, e Petroquímica, e portanto menos orientado para o empreendedorismo. Outra possibilidade é que o construto Uso Interativo não seja o mais adequado para ser relacionado com a orientação para o Empreendedorismo, sendo necessário um novo construto, consoante a proposição de Morris et al. (2006) que sugerem uma nova tipologia de controle denominado “controle balanceado”, com menor ênfase no Uso diagnóstico e maior ênfase no uso interativo.

A **Hipótese H4** que testou a existência de relacionamento positivo entre as Tensões Dinâmicas e as Competências foi validada, mostrando que as tensões são importantes para a busca da eficácia organizacional e são influenciadas pelo Uso Diagnóstico e Uso Interativo (HENRI, 2006), muito embora no estudo de Henri (2006) esse relacionamento só tenha sido comprovado quando analisadas as empresas com maior nível de Incertezas Estratégicas. Comparativamente ao estudo de Henri (2006), a operacionalização de Tensões Dinâmicas foi feita segundo a teoria, enquanto naquele estudo a operacionalização foi feita pela multiplicação do Uso Diagnóstico com Uso Interativo.

José Carlos Tiomatsu Oyadomari, Fábio Frezatti, Octávio Ribeiro de Mendonça Neto, Ricardo Lopes Cardoso & Diógenes de Souza Bido

Os resultados confirmaram que o Uso Diagnóstico e Uso Interativo possuem relacionamento positivo validando a **Hipótese H5**, ambos quando combinados com as Tensões Dinâmicas contribuem para um processo de controle gerencial adequado e estimulam o desenvolvimento das competências. Assim, não se deve abandonar o Uso Diagnóstico, calcado principalmente no orçamento, este continua válido para manter a organização dentro de um rumo definido, contrariamente ao que preconizam os defensores do Beyond Budgeting como Hope e Fraser (2003).

A **Hipótese H6** não foi validada, pois os resultados mostram que não há relacionamento positivo significativo das competências com o desempenho medido pelo ROE. O resultado diverge parcialmente do trabalho de Widener (2007) que identificou relacionamento positivo entre Aprendizagem Organizacional com Desempenho, entretanto medido pelo ROA. É possível que o indicador utilizado no trabalho para medir o desempenho, no caso o ROE possa não ter refletido, adequadamente, a operacionalização de desempenho das empresas constantes da amostra, uma vez que este indicador é afetado pelas despesas financeiras decorrentes de diferentes graus de alavancagem financeira e taxas de juros. Podem existir outras variáveis que não foram consideradas no modelo, principalmente em relação às variáveis latentes influenciadas indiretamente pelas competências específicas, consoante os estudos de López, Peón e Ordás (2005) e Wang (2008).

Tendo cumprido a finalidade ao qual o trabalho se propôs, procedeu-se ao teste exploratório de um Modelo Alternativo. O desenvolvimento de modelo alternativo possibilita o desenvolvimento de novos modelos teóricos e permite novos olhares sobre o modelo, sendo bastante utilizado nos estudos que utilizam Equação Estrutural.

#### 4.4 Modelo Alternativo

O teste do modelo alternativo foi feito considerando alguns passos e justificativas:

##### 1. Troca do indicador de Desempenho

Como o indicador ROE não mostrou relacionamento positivo com as competências, optou-se em seguir os estudos de Henri (2006) e Bisbe e Otley (2004), os quais mediram o desempenho como um processo de auto-avaliação. No caso deste trabalho, foram utilizados os indicadores de Vendas, *Market-Share*, Margem de Lucro e Satisfação de Clientes, e a operacionalização destes indicadores foi feita pelo cálculo de uma média entre a nota que

Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view

atribuía a importância para desempenho e a posição comparativa de cada empresa com a concorrência.

2. Exclusão de variáveis

Com esta alteração da medição de desempenho, os coeficientes das variáveis Inovação e Empreendedorismo não se mostraram significantes estatisticamente com o construto Desempenho, assim, optou-se em excluir estas duas variáveis. A variável Incertezas Estratégicas não foi incluída, pois já no Modelo Original não havia relacionamento positivo estatisticamente significativo.

A Figura 2 mostra os relacionamentos estruturais das variáveis no Modelo Alternativo, onde o modelo de mensuração mostrou-se adequado quanto aos aspectos de validade convergente, validade discriminante e confiabilidade.

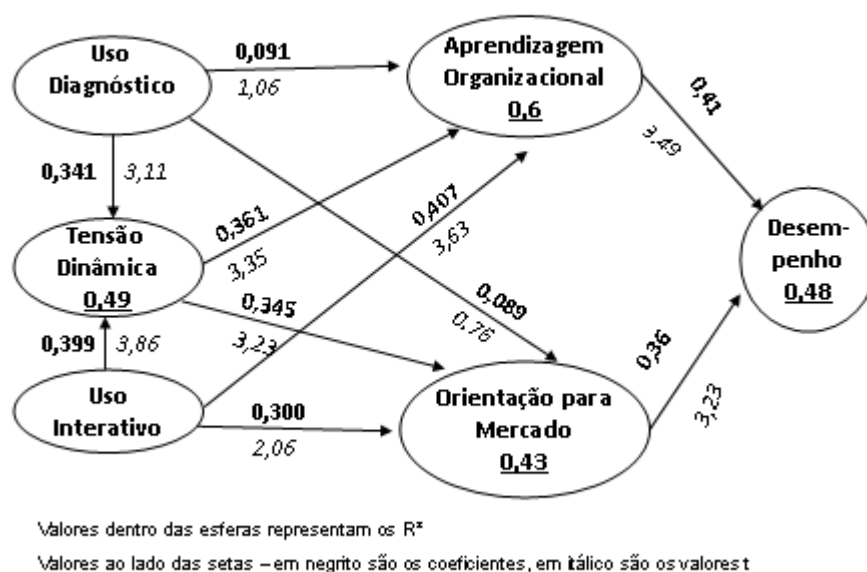


Figura 2. Modelo Alternativo de Relacionamento entre as Variáveis. Fonte: SmartPLS.

4.4.1 Discussões sobre o modelo alternativo

Na Tabela 4 identificam-se os testes estatísticos do Modelo Alternativo, os quais atendem a todos os pré-requisitos estatísticos.

José Carlos Tiomatsu Oyadomari, Fábio Frezatti, Octávio Ribeiro de Mendonça Neto, Ricardo Lopes Cardoso & Diógenes de Souza Bido

<i>Variável Latente</i>	<i>VME</i>	<i>Confiabilidade composta</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>Alfa de Cronbach</i>
<b>APREND ORGAN</b>	0,6999	0,9030	0,6024	0,8567
<b>AUTO-DESEMPENHO</b>	0,5359	0,8204	0,4747	0,7226
<b>ORIENT MERCADO</b>	0,7146	0,9260	0,4373	0,9000
<b>TENSAO DINAMICA</b>	0,6543	0,8827	0,4900	0,8222
<b>USO DIAGN</b>	0,6633	0,8871		0,8320
<b>USO INTERATIVO</b>	0,8022	0,9605		0,9504

**Tabela 4. Testes Estatísticos do Modelo Alternativo**

A VME ficou com todos os construtos acima de 0,5, a confiabilidade composta teve todos os valores superiores a 0,7, o menor R<sup>2</sup> foi de 0,43 indicando grande poder explicativo, e o desempenho medido por auto-avaliação teve um R<sup>2</sup> de 0,47 e todos os construtos tiveram Alfa de Cronbach acima de 0,7.

No teste de validade discriminante, a raiz quadrada da VME sempre foi maior que as correlações conforme se pode identificar na tabela 5.

<b>VARIÁVEL LATENTE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>1 – Aprendizagem Organizacional</b>	<b>0,837</b>					
<b>2 - Auto-Desempenho</b>	0,62	<b>0,732</b>				
<b>3 – Orientação para o Mercado</b>	0,58	0,60	<b>0,845</b>			
<b>4 - Tensão Dinâmica</b>	0,69	0,69	0,60	<b>0,809</b>		
<b>5 - Uso Diagnóstico</b>	0,65	0,54	0,55	0,66	<b>0,814</b>	
<b>6 - Uso Interativo</b>	0,72	0,52	0,60	0,67	0,79	<b>0,896</b>

Nota: Na diagonal, em negrito, foram incluídos os valores da raiz quadrada da VME.

**Tabela 5. Matriz de Correlações e Raiz Quadrada da VME – Modelo Alternativo**

O teste GoF teve um valor calculado de 0,59, mostrando uma boa adequação do modelo. Quanto ao Teste t dos coeficientes, todos os que se mostraram significantes estatisticamente ao nível de 5% possuíam coeficientes acima de 0,3, conforme a tabela 6. Os relacionamentos do Uso Diagnóstico com as competências Aprendizagem Organizacional e Orientação para Mercado, embora positivos não se mostraram significantes estatisticamente, consoante os argumentos na discussão do modelo modificado.

Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view

<i>RELACIONAMENTO ESTRUTURAL</i>	<i>Coefficiente</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Valor t</i>
Aprendizagem organizacional → Auto-desempenho	0,412	0,118	<b>3,49*</b>
Orientação para o mercado → Auto-desempenho	0,362	0,112	<b>3,23*</b>
Tensão dinâmica → Aprendizagem organizacional	0,361	0,107	<b>3,35*</b>
Tensão dinâmica → Orientação para o mercado	0,345	0,106	<b>3,23*</b>
Uso diagnóstico → Aprendizagem organizacional	0,091	0,085	1,06
Uso diagnóstico → Orientação para o mercado	0,089	0,117	0,76
Uso diagnóstico → Tensão dinâmica	0,341	0,109	<b>3,11*</b>
Uso interativo → Aprendizagem organizacional	0,407	0,112	<b>3,63*</b>
Uso interativo → Orientação para o mercado	0,300	0,145	<b>2,06*</b>
Uso interativo → Tensão dinâmica	0,399	0,103	<b>3,86*</b>

Nota: \* significativa estatisticamente ao nível de 0,05 ( $t > 1,96$ )

**Tabela 6. Coeficientes Estruturais do Modelo Alternativo Final**

Por fim, é interessante notar que as competências mais importantes no Modelo Alternativo são a Aprendizagem Organizacional e a Orientação para Mercado, o que confirma a recomendação que estes dois construtos sejam estudados conjuntamente (PERIN, 2001; SLATER; NAVER, 1995). Os resultados estão em linha com a afirmação que a Aprendizagem Organizacional é a principal competência para obtenção de vantagem competitiva (LEITE; PORSSE, 2005) e estimulada pelo Uso Interativo e Tensão Dinâmica. Já Orientação para Mercado é bastante estimulada pelo Uso Interativo do SCG, possivelmente em função das informações de resultados por clientes e segmentos de negócios, e também, pelas ferramentas de simulação de estratégias concorrenciais com alterações de preços, custos e volume, ou seja, variáveis operacionais de curto prazo.

#### 4.5 Tensões Dinâmicas

Os resultados também mostraram que as Tensões Dinâmicas são importantes para o desenvolvimento das competências organizacionais, portanto é saudável que visões opostas devam ser “confrontadas” como forma de balancear os objetivos organizacionais.

Pode-se inferir que no processo de definição das metas, a organização, não necessariamente, deva optar por um aspecto, por exemplo, curto prazo ou longo prazo, mas que certa ambigüidade é importante para manter uma gestão efetiva. Estes resultados são importantes para a definição de metas e valores organizacionais, ensejando que as metas de

José Carlos Tiomatsu Oyadomari, Fábio Frezatti, Octávio Ribeiro de Mendonça Neto, Ricardo Lopes Cardoso & Diógenes de Souza Bido

longo prazo continuem sendo formuladas em termos de objetivos de perpetuidade, enquanto as metas de curto prazo contenham uma adequada dose de racionalidade e sejam bastante desafiadoras.

Quanto ao ambiente organizacional, os resultados sugerem que é necessária também certa ambigüidade na manutenção de um ambiente competitivo e ao mesmo tempo cooperativo, ou seja, os gestores devem ser motivados à colaboração por meio de controles culturais e informais (MALMI e BROWN, 2008), mas deve ser enfatizada e valorizada a competição fundamentada na meritocracia.

Na questão do monitoramento dos riscos e a busca de crescimento, esta tensão deve ser adequadamente balanceada, pois parece natural a busca de crescimento pelas organizações, mas a história recente tem mostrado que é necessário gerenciar os riscos derivados deste crescimento.

A tensão entre flexibilidade e controle está presente nos resultados da pesquisa e os resultados sugerem que não há uma única opção. Do ponto de vista contingencial, em setores com maior nível de incertezas seria esperado haver maior flexibilidade, porém este recorte não foi analisado neste trabalho. Os resultados indicam que um adequado equilíbrio entre flexibilidade e controle ativa as competências organizacionais, sob o pressuposto da emergência de novas estratégias.

## 5 Considerações Finais

O presente estudo se junta aos poucos estudos empíricos brasileiros que relacionam Contabilidade Gerencial com Desempenho, porém inova ao incluir construtos da Estratégia como a Teoria de Recursos, entretanto na análise dos resultados deve-se levar em conta que os resultados baseiam-se na percepção dos gestores de controladoria das grandes empresas brasileiras, portanto, os resultados poderiam ser diferentes se os respondentes fossem de outra área, ou também de outro porte de empresa. Outra limitação é que a amostra utilizada é não probabilística e pode não representar a população e também não foram contemplados aspectos contingenciais, como uma análise por setores e também pelo tipo de orientação estratégica. Como todo modelo, pelo fato de ser uma simplificação da realidade, variáveis que influenciam a variável dependente podem ter ficado de fora da análise. Por fim, a abordagem

---

Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view

utilizada foi exploratória (o modelo foi modificado a partir dos resultados obtidos), logo, a replicação deste estudo é importante para se dar um caráter confirmatório.

Tendo como base essas limitações entende-se que a pesquisa contribui para a literatura ao permitir a comparabilidade dos resultados entre empresas brasileiras e empresas de outros países como o Canadá estudado por Henri (2006) e EUA no estudo de Widener (2007) e também se junta aos estudos internacionais de Contabilidade Gerencial que utilizaram a Modelagem de Equação Estrutural. No aspecto da técnica estatística, válida a utilização do Método de Estimação PLS, útil para pesquisas com pequena quantidade de casos, o que ajuda a resolver um dos principais problemas das pesquisas em Contabilidade Gerencial.

Ao sugerir que, para comprovação dos relacionamentos entre a dimensão Uso, as Competências Organizacionais e o Desempenho (medido pelo ROE), faz-se necessária a inclusão de outras variáveis, o trabalho pode estimular que futuras pesquisas possam incluir outras variáveis como competências de captação de recursos financeiros. Quanto ao efeito do uso do Sistema de Controle Gerencial, o estudo confirma que a forma como o Sistema de Controle Gerencial é utilizado influencia o desenvolvimento de Competências Organizacionais, principalmente quando da forma interativa, isto é, com contínua troca de idéias e discussões de visões opostas pelos executivos e a equipe gerencial. Ao não confirmar que o uso da forma diagnóstica afeta negativamente o desenvolvimento das Competências Organizacionais, ao contrário de diversos estudos internacionais, este resultado pode servir como um contraponto sugerindo que o comportamento disfuncional do Uso Diagnóstico tem menor presença no universo das grandes empresas brasileiras, ensejando futuros estudos que possam associar aspectos culturais e política de remuneração variável com comportamento disfuncional.

A contribuição para a vida prática da administração das empresas repousa na questão do gerenciamento de metas aparentemente conflitantes, sugerindo que estas contribuem para o desenvolvimento de competências organizacionais e a obtenção de desempenho. Assim não se deve optar por uma única escolha, há que se conviver com um adequado balanceamento dessas metas. Para a literatura o presente trabalho contribui ao testar empiricamente as Tensões Dinâmicas, as quais eram discutidas somente no nível conceitual, e também por operacionalizar as Tensões Dinâmicas mais relacionadas à Contabilidade Gerencial.

José Carlos Tiomatsu Oyadomari, Fábio Frezatti, Octávio Ribeiro de Mendonça Neto, Ricardo Lopes Cardoso & Diógenes de Souza Bido

A combinação de Uso do Sistema de Controle Gerencial, Estratégia e Desempenho é bastante instigante e merecedora de estudos futuros que possam contribuir para elucidar melhor estes relacionamentos. A replicação deste trabalho, porém, com a troca do perfil de respondentes para profissionais de outras áreas como diretores de unidades de negócio e de empresas pode propiciar novas visões; outra potencial abordagem é a realização de estudos de casos em empresas com culturas organizacionais, estratégia e desempenho distintos; também estudos que aprofundem os relacionamentos do uso do sistema de controle gerencial com algumas competências específicas, como aprendizagem organizacional, orientação para mercado e empreendedorismo, podem gerar novos achados.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. B.; FREZATTI, F. Sistema de controle gerencial e contextos de processo de estratégia: contribuições da teoria da contingência. In: 7º. CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 2007. São Paulo. **Anais...** São Paulo: EAC/FEA/USP, 2007.

AGUIAR, A.B.; PACE, E.S.U.; FREZATTI, F. Análise do inter-relacionamento das dimensões da estrutura de sistemas de controle gerencial: um estudo piloto. *Rac – Eletrônica (Online)*, v. 3, p. 1-21, primeiro semestre 2009.

ARAGÃO, L. A.; OLIVEIRA, O. V. Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro: a produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2007. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. São Paulo: Atlas, 2006.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n.1, p.99-120, 1991.

\_\_\_\_\_. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 3<sup>rd</sup> ed. Pearson, 2007.

BIDO, D. S. **Material de apresentação do curso Modelagem em Equação Estrutural com estimação através do método Partial Least Squares (PLS)**. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008. Curso de Extensão Universitária. Disponível em: <<http://groups.google.com.br/group/mee-pls?hl=pt-BR>>. Acesso em: 20/11/2008.



---

Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view

BEUREN, I. M.; ROEDEL, A. O uso do custeio baseado em atividades (ABC - Activity Based Costing) nas maiores empresas de Santa Catarina. **Revista Contabilidade e Finanças - USP**, São Paulo, n. 30, p. 7-18, 09-12/2002.

BISBE, J.; OTLEY, D. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n.8 p. 709-737, 2004.

BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L. C.; EHRHARDT, M. C. **Administração financeira: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The Management of innovation**. 3. Ed. London: Tavistock, 1994.

CHIN, W.W.; MARCOLIN, B.L.; NEWSTED, P.R. A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. **Information Systems Research**, v. 14, n. 2, p. 189–217, june, 2003.

CHENHALL, R.H. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, p. 395–422, 2005.

CLARK, B. Measuring Performance: the marketing perspective. In: NELLY, A. (org.) **Business Performance measurement: Theory and practice**. Cambridge University Press: 2002.

COMBS, J.G., CROOK, T.R., SHOOK, C.L. The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In D.J. Ketchen & D.D. Bergh (Eds.) **Research Methodology in Strategy and Management** (Vol. 2): 259-286, 2005.

DAVILA, T.; WOUTERS, M. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, p.587-608, 2005.

DIAS FILHO, J. M.; MACHADO, L. H. B. Abordagens da pesquisa em contabilidade. In: IUDÍCIBUS, S.; LOPES, A. B. (Org.). **Teoria avançada da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004.

EISENHARDT, K.M; MARTIN, J.A. Dynamic Capabilities: What Are They? **Strategic Management Journal**, Vol. 21, No. 10/11, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities, (Oct. - Nov), p. 1105-1121, 2000.

ESPEJO, M.M.S. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada**. 2008. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

José Carlos Tiomatsu Oyadomari, Fábio Frezatti, Octávio Ribeiro de Mendonça Neto, Ricardo Lopes Cardoso & Diógenes de Souza Bido

ETHERINGTON, L.; TJOSVOLD, D. Managing budget conflicts: Contribution of goal interdependence and interaction. **Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**; Jun; v.15, Issue 2, p.142-151,1998.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. **Exploring inter and intra-relationships between the design and use of management control systems**. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=896228> Acesso em: 2006.

FREZATTI, F. O paradigma econômico na contabilidade gerencial: um estudo empírico sobre a associação entre taxas de retorno sobre o patrimônio líquido e diferentes perfis da contabilidade gerencial. **Revista de Administração**, v. 41, n. 1, p. 5-17, 1-02-03/2006.

GONÇALVES, A. R.; QUINTELA, R. H. The role of internal and external factors in the performance of brazilian companies and its evolution between 1990 and 2003. **BAR Brazilian Administration Review**. ANPAD, ano/v. 3, n. 2, p. 1-1407, 12/2006.

GRANLUND, M.; LUKKA, K. It's a Small World of Management Accounting Practices. **Journal of Management Accounting Research**, v. 10, p.153-179, 1998.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**. Blackwell, 2008.

GUERRA, A.R. **Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência**. 2007. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

HAIR JR., J. F. ; ANDERSON, R.E.; BLACK, W.. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANSEN, S. C. OTLEY, D.T.; VAN DER STEDE, W.A.. Practice development in budgeting: an overview and research perspective. **Journal of Management Accounting Research**, v. 15, p. 96-116, 2003.

HELFAT, C.E. Stylized facts regarding the evolution of organizational resources and capabilities. In: HELFAT, C. E. **The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities**. Blackwell, 2003.

HENRI, J. F. Management control systems and strategy: a resource-based perspective. **Accounting, Organizations and Society**, 31, p. 529-558, 2006.

HITT, M.A; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Strategic management: competitiveness and globalization (concepts and cases)**. 428 p. Thomson, 2007.

HOPE, J.; FRASER, R. Who needs budgets? **Harvard Business Review**, 02/2003.

---

Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view

HOPWOOD, A. An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. **Journal of Accounting Research**, v.10, p.156-182, 1972.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, 62, p. 42-54, 1998.

KURATKO, D. F.; IRELAND, R.D.; HORNSBY, J.S.. Corporate Entrepreneurship Behavior Among Managers: A Review of Theory, Research, and Practice. In: SHEPHERD, D. A.; KATZ, J. A. (Org.). **Corporate Entrepreneurship**. Elsevier, p. 7-45 2004.

LEITE, J. B; PORSSE, M.C.S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. In: RUAS, R. L. *et al.* (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 222p. 2005.

LÓPEZ, S.P.; PEÓN, J.M.M; ORDÁS, C.J.V. Organizational Learning as a determining factor in business performance. **The Learning Organization**, 12, 3, p.227-245, 2005.

LUKKA, K.; MODELL, S. Validation in Interpretative Management Accounting Research. **Accounting, Organizations and Society**, Volume 35, Issue 4, Pages 462-477 May 2010.

MALMI, T. BROWN, D. A. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research** Volume 19, Issue 4, Pages 287-300 December 2008.

\_\_\_\_\_. GRANDLUND, M. In search of management accounting theory, **European Accounting Review**, 18(3), pp. 597–620, 2009.

MERCHANT; VAN DER STEDE, W. A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. 850 p. Pearson, 2007.

MORRIS, M.H. ; ALLEN, J. ; SCHINDEHUTLE, M.; AVILA, R. Balanced Management Control System as a mechanism for achieving corporate entrepreneurship. **Journal of Managerial Issues**, vol. XVIII, n.4, p.468-493, Winter, 2006.

\_\_\_\_\_. KURATKO, D.F.; COVIN, J.G.. **Corporate entrepreneurship and innovation**. Thompson, 2008.

OYADOMARI, J.C.T.; FREZATTI, F.; AGUIAR, A. B. de; CARDOSO, R.L. Análise dos trabalhos que usaram o modelo *Levers of Control* de Simons na literatura internacional no período de 1995 a 2007. **Revista Contabilidade e Organizações**., vol. 3, no. 7, pp. 25-42,2009.

José Carlos Tiomatsu Oyadomari, Fábio Frezatti, Octávio Ribeiro de Mendonça Neto, Ricardo Lopes Cardoso & Diógenes de Souza Bido

PERIN, M. G. **A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional, e performance.** Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

RINGLE, C.M.; WENDE, S./ WILL, A. **SmartPLS 2.0 M3 (beta).** Germany: University of Hamburg, 2005. Disponível em <<http://www.smartpls.de>>. Acesso em 15/08/2008.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. *In*:RUAS, R. L. *et al.* (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005, 222p.

SILVA, E.D.; SILVA, W.V.; DEL CORSO, J.M. La implementación de la estrategia y el control estratégico: un análisis integrada. **Revista de Economia e Administração**, vol.6, n.4, p.520-524, out/dez, 2007.

SIMONS, R. **Levers of Control.** Harvard Business School Publishing, 1995.

\_\_\_\_\_. Strategic orientation and top management attention to control systems. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 49-62, 1991.

\_\_\_\_\_. **Performance measurement and control systems for implementing strategy.** Prentice Hall: New Jersey, 348 p, 2000.

SITKIN, S. B.. Learning through failure: the strategy of small losses. *In*: COHEN, M.D; SPROULL, L.S (editors), **Organizational Learning. Organization Sciences**, Sage, 1996.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 63-74, 07/1995.

SMITH, D.; LANGFIELD-SMITH, K. Structural equation modeling in management accounting research: critical analysis and opportunities. **Journal of Accounting Literature**, 23, p. 49-86, 2004.

SOUTES, D. O. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras.** 2006. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

SUTTON, C. **Strategic concepts.** Macmillan, 1998.

Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A.. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 08, 1997.

TENENHAUS, M., VINZI, V.E., CHATELIN, Y.-M.; LAURO, C. PLS path modelling. **Computational Statistics and Data Analysis**, 48, 159-205, 2005.

TIPPINS, J. J.; SOHI, R. S. It competence and firm performance: is organizational learning a missing link? **Strategic Management Journal**, 24, p. 745-761, 2003.

VASCONCELOS, F.C; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva: O Construto e a Métrica. **Revista de Administração de Empresas São Paulo, FGV**, v. 44, n. 2, p. 51-63, 2004.

VAN DE VEN, A. H.; ENGLEMAN, R; M. Central problems in managing corporate innovation and entrepreneurship, p. 47-72. *In*: SHEPHERD, D. A; KATZ, J. A. (Org.). **Corporate Entrepreneurship**. Elsevier, 2004.

WANG, C.L. Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation and Firm Performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**. p. 635-657, july, 2008.

WIDENER, S.K. An empirical analysis of the levers of control framework. **Accounting, Organizations and Society**, 32, p.757-788, 2007.

WINTER, S. G. The satisficing principle in capability learning. SMJ, 2000. *In*: HELFAT, C.E. (editor). **The SMS blackwell handbook of organizational capabilities**. Blackwell, 2003.

ZWICKER, R.; SOUZA, C. A.; BIDO, D. S. Uma revisão do Modelo do Grau de Informatização de Empresas: novas propostas de estimação e modelagem usando PLS (partial least squares). *In*: XXXII Encontro da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **Anais:XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro : ANPAD, 2008.

## RESUMO

O propósito deste estudo de natureza empírico-teórica foi entender os relacionamentos entre o Uso do Sistema de Controle Gerencial, o desenvolvimento de Competências Organizacionais e Desempenho usando o framework proposto por Henri (2006). A dimensão Uso do Sistema de Controle Gerencial proposta por Simons (1995, 2000) em Uso Diagnóstico e Uso Interativo é pouco estudada no Brasil, contrariamente à literatura internacional, embora esta tenha mostrado alguns resultados que são contraditórios. A pesquisa foi realizada em 2008, por meio de um *survey* em uma amostra de 104 empresas constantes da relação das 1.000 Maiores Empresas da Revista Exame. Com a aplicação da Modelagem de Equação Estrutural, os principais resultados mostram que não existem evidências de relacionamento negativo entre o Uso Diagnóstico e o desenvolvimento de Competências Organizacionais, o que contradiz os resultados de Henri (2006). Também se identificou que o Uso Interativo influencia positivamente as competências Aprendizagem Organizacional e Orientação para

José Carlos Tiomatsu Oyadomari, Fábio Frezatti, Octávio Ribeiro de Mendonça Neto, Ricardo Lopes Cardoso & Diógenes de Souza Bido

Mercado e estas influenciam positivamente o Desempenho (medido por auto-avaliação). O estudo contribui para a literatura nacional ao abordar um tema que integra Contabilidade Gerencial e Estratégia, e também por operacionalizar o construto Tensões Dinâmicas. O resultado contribui para a prática ao mostrar que as empresas devem continuar usando diagnosticamente o Controle Gerencial, pois este auxilia a organização a corrigir desvios, ao mesmo tempo que recomenda a utilização da forma interativa para ativar as competências organizacionais.

**Palavras-chave:** sistema de controle gerencial, desempenho, RBV, uso interativo, uso diagnóstico, competências organizacionais.

### **MANAGEMENT CONTROL SYSTEM USE AND PERFORMANCE: A STUDY IN BRAZILIAN COMPANIES USING RESOURCES-BASED VIEW**

#### **ABSTRACT**

The purpose of this study was to understand the relationship among Management Control System Use, development of company's organizational competences and performance using Henri's framework (HENRI, 2006). The dimension Use of Management Control System, proposed by Simons (1995, 2000) in diagnostic use and interactive use is scarcely studied in Brazil, in spite of the international research that has shown some contradictory results. The research was carried out in 2008, by a survey in a sample of 104 companies from Exame Magazine 1000 Biggest Brazilian Companies. Using the Structural Equation Model, the main results indicate no evidence of negative relationships between the diagnostic use and the organizational competences development, what contradicts Henri's results (2006). It was also identified that the interactive use has positive influences in the competences of Organizational Learning and Market Orientation, and these have positive influences in Performance (measured by self-evaluation). This study contributes to Brazilian research as its subject integrates Management Accounting and Strategy and also for measurement the construct Dynamic Tensions. For the practice, the result is important as it shows that companies should continue to use Management Control for diagnostic, as it helps the organization to correct errors, simultaneously recommending the use of interactive way to activate organizational competences.

**Key words:** management control system, performance, resources-based view, interactive use, diagnostic use, organizational competences.

#### **APÊNDICE: QUESTIONÁRIO**

<b>Escala utilizada para a mensuração de cada Construto</b>	<b>Variável</b>
<b>APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL - Concordância com as assertivas (1 a 7)</b>	
1.Capacidade de aprender é vista como fundamental para melhoria do desempenho.	<b>AO1</b>
2.Gastos com treinamento são vistos como investimentos necessários para manter a competitividade da organização.	<b>AO2</b>

Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view

3.O conhecimento adquirido sobre novas situações é compartilhado entre os gestores e alta direção.	<b>AO3</b>
4.Visões divergentes sobre determinadas situações são analisadas por gestores e a alta direção.	<b>AO4</b>
<b>INOVAÇÃO - Concordância com as assertivas (1 a 7)</b>	
5. Gestores perseguem constantemente por inovações.	<b>IN1</b>
6. Inovação Tecnológica é aceita com facilidade.	<b>IN2</b>
7. Gestores de projetos que não tiveram êxito são passíveis de penalização. <b>(questão reversa)- escala invertida</b>	<b>IN3M</b>
8.Existem resistências à inovação, pois isso é percebido como arriscado. <b>(questão reversa – escala invertida)</b>	<b>IN4M</b>
9.Inovação em processos é prontamente aceita	<b>IN5</b>
<b>ORIENTAÇÃO PARA MERCADO - Concordância com as assertivas (1 a 7)</b>	
10. A organização identifica as necessidades dos clientes.	<b>OM1</b>
11. O grau de satisfação dos clientes é periodicamente medido.	<b>OM2</b>
12. Frequentemente, a organização analisa os pontos fortes e fracos dos concorrentes.	<b>OM3</b>
13. Informações sobre clientes são compartilhadas entre os gestores.	<b>OM4</b>
14. A organização identifica como adicionar valor aos clientes.	<b>OM5</b>
<b>EMPREENDEDORISMO - Concordância com as assertivas (1 a 7)</b>	
15. A organização busca ser pioneira em ações concorrenciais.	<b>EM1</b>
16.A organização promove fortes mudanças nos produtos e serviços.	<b>EM2</b>
17.A organização busca ser pioneira na introdução de novos produtos.	<b>EM3</b>
18. Há cautela na exploração de novas idéias.	<b>EM4</b>
19. Existe uma tendência natural a investir em projetos de alto risco.	<b>EM5</b>
<b>TENSÕES DINÂMICAS - Concordância com as assertivas (1 a 7)</b>	
<b>Atenção Limitada x Oportunidades</b>	
1.O tempo dos executivos é escasso.	<b>TD1A</b>
2.Existem várias oportunidades para criar valor para o negócio.	<b>TD1B</b>
<b>Longo Prazo x Curto Prazo</b>	
3.A sobrevivência decorre de manter resultados sustentáveis no longo prazo.	<b>TD2A</b>
4.Há uma pressão por resultados no curto prazo.	<b>TD2B</b>
<b>Crescimento x Riscos</b>	
5.A empresa busca oportunidades de crescimento.	<b>TD3A</b>
6.A empresa necessita monitorar os riscos decorrentes do crescimento.	<b>TD3B</b>
<b>Flexibilidade x Controle</b>	
7.A organização busca ser adaptável às mudanças.	<b>TD4A</b>
8.Cumprir metas definidas é visto como um bom desempenho.	<b>TD4B</b>
<b>Competição x Cooperação</b>	
9.Gestores precisam mostrar ser mais competentes que os pares.	<b>TD5A</b>
10. Gestores cooperam mutuamente para que a empresa atinja os objetivos globais.	<b>TD5B</b>
<b>USO DIAGNÓSTICO - Concordância com as assertivas (1 a 7)</b>	
1. Acompanhar as metas com o que foi planejado.	<b>UD1</b>



José Carlos Tiomatsu Oyadomari, Fábio Frezatti, Octávio Ribeiro de Mendonça Neto, Ricardo Lopes Cardoso & Diógenes de Souza Bido

2. Projetar ( <i>forecasting</i> ) os resultados mais prováveis.	<b>UD2</b>
3. Corrigir pequenos ajustes, quando da comparação entre metas e resultados.	<b>UD3</b>
4. Analisar somente as variações significativas entre o orçado e realizado.	<b>UD4</b>
5. Rever as principais metas	<b>UD5</b>
<b>USO INTERATIVO - Concordância com as assertivas (1 a 7)</b>	
6. Discutir oportunidades de melhoria entre superiores, subordinados e pares.	<b>UI1</b>
7. Discutir as premissas e novos planos de ação.	<b>UI2</b>
8. Focar nas questões críticas para o sucesso da empresa.	<b>UI3</b>
9. Unificar a visão da organização sobre os problemas que afetam o desempenho da organização.	<b>UI4</b>
10. Criar uma linguagem comum a todos os gestores e direção.	<b>UI5</b>
12. Desenvolver novas estratégias e planos de ação.	<b>UI6</b>
<b>INCERTEZAS ESTRATÉGICAS (MÉDIA DE GRAU DE PREVISIBILIDADE E INFLUÊNCIA NO RESULTADO) (1 a 7)</b>	
1. Adoção de Política agressiva de preços pelos concorrentes.	<b>IE1AB</b>
2. Lançamento de novos produtos pelos concorrentes.	<b>IE2AB</b>
3. Surgimento de novas tecnologias.	<b>IE3AB</b>
4. Surgimento de novos competidores.	<b>IE4AB</b>
5. Alterações na política econômica.	<b>IE5AB</b>