

CCG165 - RELAÇÃO ENTRE INCERTEZAS DECORRENTES DE UM AMBIENTE DE CRISE ECONÔMICA, VARIÁVEIS ENDÓGENAS E O USO DO ORÇAMENTO: UM ESTUDO EM INDÚSTRIAS CATARINENSES**Autoria**

Ângela Bilk

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU

Marcia Zanievicz da Silva

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU

Agradecimentos

CENTRO UNIVERSITARIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ - UNIDAVI
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB

Resumo

O estudo objetivou avaliar a relação de incertezas, em um ambiente de crise econômica, e variáveis endógenas com o uso do orçamento em indústrias catarinenses. Para tal, tem a teoria contingencial como arcabouço teórico. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, survey e quantitativa, abrangendo 258 indústrias catarinenses que fazem o uso do orçamento como ferramenta gerencial. Constatou-se que a percepção de incerteza em um ambiente de crise econômica se relaciona com o uso do orçamento, modificando o uso das funções orçamentárias. Para as funções de planejamento e alocação de recursos apontou-se uma relação positiva, ou seja, tais funções orçamentárias têm sua relevância ampliada em momentos de crise econômica. De modo contrário, a avaliação de desempenho obteve uma relação negativa, sendo menos utilizada no período de oscilações causadas pela crise econômica. Por fim, conclui-se que no contexto das indústrias catarinenses, as incertezas geradas pelo ambiente de crise econômica, analisadas conjuntamente com variáveis endógenas (estratégia, tamanho e ciclo de vida), modificam as funções orçamentárias. O estudo contribuiu com a pesquisa em contabilidade gerencial ao ampliar o entendimento sobre o uso das funções orçamentárias em períodos de crise econômica.

RELAÇÃO ENTRE INCERTEZAS DECORRENTES DE UM AMBIENTE DE CRISE ECONÔMICA, VARIÁVEIS ENDÓGENAS E O USO DO ORÇAMENTO: UM ESTUDO EM INDÚSTRIAS CATARINENSES

O estudo objetivou avaliar a relação de incertezas, em um ambiente de crise econômica, e variáveis endógenas com o uso do orçamento em indústrias catarinenses. Para tal, tem a teoria contingencial como arcabouço teórico. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, *survey* e quantitativa, abrangendo 258 indústrias catarinenses que fazem o uso do orçamento como ferramenta gerencial. Constatou-se que a percepção de incerteza em um ambiente de crise econômica se relaciona com o uso do orçamento, modificando o uso das funções orçamentárias. Para as funções de planejamento e alocação de recursos apontou-se uma relação positiva, ou seja, tais funções orçamentárias têm sua relevância ampliada em momentos de crise econômica. De modo contrário, a avaliação de desempenho obteve uma relação negativa, sendo menos utilizada no período de oscilações causadas pela crise econômica. Por fim, conclui-se que no contexto das indústrias catarinenses, as incertezas geradas pelo ambiente de crise econômica, analisadas conjuntamente com variáveis endógenas (estratégia, tamanho e ciclo de vida), modificam as funções orçamentárias. O estudo contribuiu com a pesquisa em contabilidade gerencial ao ampliar o entendimento sobre o uso das funções orçamentárias em períodos de crise econômica.

Palavras-chave: Teoria contingencial; Planejamento; Alocação de recursos; Avaliação de desempenho; Crise econômica.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente afetado por uma crise econômica, segundo Asel, Posch e Speckbacher (2011), eleva a incerteza e requer uma redução do tempo hábil para tomada de decisão, exigindo dos gestores ações imediatas e de curto prazo, capazes de garantir a continuidade da organização. Ainda, Asel *et al.* (2011) alegam que a crise econômica aumenta a pressão sobre os gestores e exige que eles observem cada detalhe relativo à crise, com vistas a garantir que as organizações alcancem os objetivos estratégicos estabelecidos. A crise econômica é contextualizada por Sandroni (1994) como uma perturbação econômica decorrente de um desequilíbrio entre produção e consumo. Como consequência, de acordo com Becker, Mahlendorf, Schäffer e Thaten (2016), reduz o nível de produção industrial, eleva a taxa de desemprego e provoca redução nos preços, no lucro e no volume de investimentos.

Como o ambiente afetado por uma crise econômica é mais incerto, os objetivos estratégicos tornam-se mais difíceis de serem atingidos. Nesse contexto, pressupõem-se que as ferramentas que integram o Sistema de Controle Gerencial (SCG) tenham sua finalidade modificada, perdendo ou ganhando relevância. Possivelmente, a modificação na relevância ou uso das ferramentas gerenciais, em contextos de crise econômica, decorram da necessidade de readequar a informação gerada, dada a modificação em atributos como tempestividade e materialidade (Van Der Stede, 2011). Ademais, em cenários de crise econômica, como os vivenciados pelo Brasil especialmente nos anos de 2015, 2016 e 2017, existe uma pressão acerca do funcionamento dos sistemas de contabilidade gerencial para assegurar a continuidade da organização. E, segundo Schaaper (2011), o aumento das necessidades informacionais para o processo de tomada de decisão dos gestores, em um ambiente de crise econômica, pode ser considerado como um fator determinante às mudanças de gestão.

Dentre os diversos tipos de ferramentas gerenciais, o orçamento se destaca, pois conforme Welsch (1983) e Weston e Brigham (2000), o sistema orçamentário é uma prática importante para a gestão, devido às necessidades de planejamento e controle, visando possíveis redirecionamentos para atingir metas e objetivos da organização. Por meio do orçamento, os gestores podem projetar seus gastos e prospectar as fontes de recursos, para posteriormente serem comparados com os dados realizados (Weston & Brigham, 2000). Especificamente em momento de crise econômica, Hopwood (2009) relata que o orçamento auxilia os gestores no processo de tomada de decisões.

Collins, Holzmann e Mendoza (1997) salientam que o orçamento desempenha um papel primordial para lidar com a crise econômica, pois auxilia o gestor no processo de aferição entre as ameaças e oportunidades. Becker *et al.* (2016) destacam que em um contexto de crise econômica, as funções orçamentárias de planejamento, alocação de recursos e avaliação de desempenho podem sofrer modificações, comparativamente aquelas para o qual foram planejadas, em um contexto de economia estável.

Diante do exposto, assume-se que os fatores que podem influenciar a modificação do uso das funções do orçamento (em especial as funções de planejamento, alocação de recursos e avaliação de desempenho), em momentos de crise econômica, devem ser observados levando-se em consideração, também, aspectos endógenos, em especial a estratégia, o tamanho da organização e seu estágio de ciclo de vida. Desta maneira, o estudo centra atenção no seguinte problema de pesquisa: qual a relação de incertezas em um ambiente de crise econômica e variáveis endógenas com o uso do orçamento em indústrias catarinenses? Decorrente do problema de pesquisa tem-se como objetivo avaliar a relação de incertezas, em um ambiente de crise econômica, e variáveis endógenas com o uso do orçamento em indústrias catarinenses.

No contexto de pesquisas na área organizacional, a crise econômica é apontada por Ury e Smoke (1991) como uma ameaça substancial para as organizações. No entanto, autores como Hopwood (2009), Yan der Stede (2011), Abernethy e Mundy (2014) apontam que as pesquisas em contabilidade gerencial têm dado pouca atenção sobre as respostas organizacionais para a crise econômica. Assim, observar a magnitude da crise em torno das organizações representa uma oportunidade de pesquisa em contabilidade gerencial e amplia o entendimento de como as ferramentas de controle gerencial, em especial, o orçamento segregado em suas funções orçamentárias, são remodelados para contribuir com o processo de enfrentamento de crises econômicas.

O estudo ao investigar sobre as modificações nas funções do orçamento em períodos de incerteza econômica traz contribuições práticas, pois centra atenção sobre a dinâmica que envolve sua utilização em períodos de instabilidade econômico. Permite também ampliar o entendimento quanto aos determinantes do comportamento das organizações, dentro de um ambiente de crescente incerteza. Burns e Scapens (2000) ressaltam que a literatura sobre os processos gerenciais e os resultados de tais mudanças durante uma crise econômica são limitados, já que a amplitude dos estudos é verificada em situações econômicas normais.

Hopwood (2009) salienta que apesar de existir literatura em torno das organizações em momentos de crises econômicas, pouco se tem evidenciado quanto às orientações referente ao comportamento das organizações frente às crises econômicas. O autor também assevera que auxiliar as empresas a superar a crise econômica tem se apresentado como uma função da contabilidade gerencial, mas, os estudos com evidências empíricas em torno da contabilidade gerencial e os processos de mudanças que ocorrem nesse período são escassos. Sendo assim, vislumbra-se a contribuição teórica acerca da relevância da contabilidade gerencial em ambientes de crise econômica.

A escolha do setor industrial como objeto de estudo está pautada no levantamento feito por Bromwich e Scapens (2016), nos estudos de contabilidade gerencial para comemorar a 25ª conferência de *Management Accounting Research* (MAR), realizado na *London School of Economics and Political Science*, em abril de 2015. Os autores ao abordarem sobre estudos relacionados com a teoria da contingência, experimentos comportamentais e contabilidade de gestão interorganizacional relatam que algumas lacunas desses enfoques carecem de contribuições. Como por exemplo, observam que estudos no setor industrial tem recebido pouca atenção, deste modo, percebe-se uma oportunidade de estudar diferentes tipos de indústrias e seus efeitos gerenciais. Também contribui por favorecer o acúmulo de acumular conhecimento em torno de problemas e questões específicas, no caso deste estudo, o ambiente de crise econômica e o uso das funções orçamentárias. A escolha de um único setor econômico também está alinhada com as observações de Miller e O'Leary (2007), pois os autores consideram que o setor industrial pode ter comportamentos diferentes para decisões de orçamento em curto, médio ou longo prazo. E, Segundo Van Der Stede (2014), em momentos de crise econômica, as organizações por encontram em um ambiente incerto necessitam definir ou rever seus orçamentos. Essa perspectiva é investigada neste estudo e imprime pareceres sobre as indústrias catarinenses.

Por sua vez, a escolha das indústrias do Estado de Santa Catarina como amostra justifica-se pois Santa Catarina é o quarto Estado em quantidade de empresas, o quinto em quantidade de trabalhadores e ainda, o segundo Estado com maior participação da indústria de transformação no Produto Interno Bruto (PIB). Ademais, a economia catarinense destaca-se pela diversificação de seu polo industrial (Fiesc, 2016). É relevante observar que, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016), o estado de Santa Catarina sofreu os efeitos da crise econômica brasileira de forma mais aguda em relação à média nacional. Dados indicam que no ano de 2016, enquanto o Estado catarinense sofreu uma retração de seu PIB na ordem de 4,2%, a média nacional foi uma diminuição de 3,6%. O referido estudo indica também que a crise econômica atingiu de forma mais intensa o setor industrial catarinense, visto que o setor representa 28,7% do PIB catarinense e 22,5% no país.

Ademais, Van Der Stede (2011) destaca que técnicas inadequadas na gestão das organizações, como o uso indevido de sistemas de incentivo e orçamento podem agravar ainda mais a situação dificultosa em períodos de crise econômica. Assim, compreender as funções do orçamento pode contribuir com o conhecimento sobre o seu funcionamento e processos necessários de modificações gerados pelos fatores contingenciais. Desse modo, a contribuição prática deste estudo aponta para efeitos de aprendizagem e uma melhor percepção dos gestores para enfrentar possíveis crises econômicas no futuro.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Crise Econômica e o Uso das Funções do Orçamento

A crise econômica é apontada por Sandroni (1994) como uma perturbação econômica, que deriva de escassez e de um desequilíbrio entre produção e consumo. Tendo como consequência uma queda brusca na produção e da capacidade produtiva, ocorre falência de empresas, gera aumento da taxa de desemprego, diminuição de salários, bem como do lucro e preços, restrição de investimentos, alta liquidez bancária, dentre outros. A Crise econômica é considerada como uma ameaça substancial para as organizações (Ury & Smoke, 1991). Uma crise econômica induz mudanças significativas no comportamento dos consumidores, reduz a procura de bens e serviços, o que provoca variações na maneira como as organizações operam. (Afthonidis & Tsiotras, 2014). E

ainda, a crise econômica ao afetar países e empresas traz como consequências a indisponibilidade do capital e uma redução na demanda, nesse contexto, segundo (Becker *et al.*, 2016), o orçamento pode desempenhar um papel essencial para lidar com tais crises, facilitando a adaptação organizacional na nova dinâmica do ambiente e contribuindo para ampliar a atenção dos gestores às ameaças e oportunidades oriundas de um ambiente afetado por uma crise econômica.

Ressalta-se que, em períodos de crise econômica muitas organizações são confrontadas com ameaças graves, que exigem ações imediatas, de curto prazo, visando assegurar sua sobrevivência, que por vezes também prejudicam a saúde financeira a longo prazo (Asel *et al.*, 2011). A crise econômica geralmente causa efeitos negativos sobre o desempenho das organizações e das atividades inovadoras (Brzozowski & Cucculelli, 2016). Dessa maneira, Hopwood (2009) sugere que a crise econômica pressiona o funcionamento do SCG de modo contínuo, independente do ramo de atividade, induz a reformulação de orçamentos, dada a possibilidades de modificação dos níveis de custos e receitas, dentre outros. Além disso, o autor indica a necessidade de reformulação constante do SCG frente as posturas estratégicas adotadas, em períodos de recessão econômica.

Na mesma direção, Claessens, Djankov e Xu (2000) apontam que as crises econômicas e financeiras causam impactos no ambiente em que as organizações estão inseridas e afetam vários setores, alterando as condições de crédito, a demanda de produtos, os preços dos insumos, as relações entre as organizações e até mesmo a esfera política. Do mesmo modo, Collins *et al.*, (1999) relatam que a crise econômica, o ambiente e aspectos governamentais afetam a postura estratégica de negócios nas organizações e, conseqüentemente, o uso do orçamento.

Por outro lado, as condições supracitadas não afetam todas as organizações com a mesma intensidade (Afthonidis & Tsiotras, 2014). Para algumas organizações, o ambiente é considerado hostil e concebe uma ameaça, para outras, pode ser visto como uma opção para explorar oportunidades e desenvolver-se no mercado (Kunc & Bhandari, 2011). Nesse sentido, Afthonidis e Tsiotras (2014) sugerem que um fator essencial na determinação da postura estratégica adequada de uma organização que opera durante a crise econômica é o fato de compreender o seu impacto no ambiente micro e macroeconômico. Na mesma direção, para Brzozowski e Cucculelli (2016), os momentos de recessão gerados por crises econômicas podem ser vistos como uma oportunidade para aumentar a competitividade. Enquanto algumas empresas, em um mesmo setor de atividade, cortam gastos, as que conseguem "nadar contra a corrente" conseguem obter oportunidades e benefícios adicionais, sobretudo depois que a economia se recupera da crise econômica (Brzozowski & Cucculelli, 2016). Para complementar, no Quadro 1 são descritas implicações referentes a crise econômica no ambiente macroeconômico e microeconômico, elencadas por Sandroni (1994) e Afthonidis e Tsiotras (2014).

Quadro 1 – Implicações da crise econômica

Ambiente Macroeconômico	Ambiente Microeconômico
Queda dos mercados de ações	Redução no volume de negócios e rentabilidade
Aumento na taxa de desemprego	Redução da capacidade de financiamento de capital, por meio do sistema bancário (alta liquidez)
Redução do Produto Interno Bruto (PIB)	Redução dos Investimentos Estrangeiros Diretos (IED) em transações internacionais
Inflação alta	Adiamento de planos de investimento
Diminuição de salários, lucros e preços	Restrições de investimentos

Fonte: Elaborado a partir de Sandroni (1994) e Afthonidis e Tsiotras (2014).

Para Waal e Mollema (2010), as organizações cujos gestores são sensíveis às características das circunstâncias em que operam e que conseguem colocar em prática uma implementação de suas ações em um plano estratégico bem estruturado e formulado, conseguem consequentemente obter benefícios com a crise econômica. No entanto para assegurar essas oportunidades, se faz necessário também assegurar um plano de investimentos para *marketing* ou anúncios, ou seja, áreas que colaboram para acrescentar valor na organização. Ainda, os autores ressaltam que em períodos de ressecção as organizações têm a oportunidade de inserir novos produtos no mercado, solidificar a sua posição, realizar fusões e aquisições e recrutar pessoal qualificado.

Em síntese, a crise econômica pode representar uma ameaça para organizações que operam nesse ambiente, Devido a superprodução e falta de demanda no mercado, a recessão econômica induz a redução do PIB e aumenta o desemprego. No contexto Brasileiro, dados do IBGE (2017) indicam que no ano de 2015 o PIB recuou 3,8% em relação à 2014 e em 2016 a queda foi de 3,6% (maiores quedas na série histórica iniciada em 1996), por sua vez, de acordo com o IBGE (2017), nos anos de 2015 e 2016, o saldo entre admissões e demissões foi negativo, com uma redução no número de empregos formais de, aproximadamente, 1,54 milhão e 1,32 milhão, respectivamente. Por fim, as oscilações que acontecem em momentos de crise econômica fazem com que ocorra a incapacidade de controlar fatores como a inflação, reduzem o volume de negociações e a rentabilidade das organizações, dentre outros. No entanto, embora a crise represente uma ameaça para algumas organizações, por outro oferece oportunidades, as quais variam com o ramo de atividade e capacidade gerencial.

Dentre as diversas lentes teóricas utilizadas para compreender o uso de ferramentas de controle gerencial, no estudo faz-se a opção pela teoria contingencial. Tal opção está fundamentada em afirmativas como a de Otley (2016), ao relatar que no contexto das pesquisas em contabilidade gerencial, o papel da teoria contingencial é contribuir para o entendimento sobre as práticas de gestão utilizadas em circunstâncias específicas sobretudo, decorrente do fato de que não há universalidade do SGC.

Ademais, pautado em Beurem & Fiorentin (2014) e Otley (2016), a teoria contingencial procura compreender e explicar como variáveis contingenciais influenciam o crescimento e a sobrevivência das organizações. Dentre as diversas variáveis contingenciais observadas na literatura de controle gerencial, Chenchall (2003) destaca o ambiente (e a incerteza decorrente dele). O ambiente é uma variável exógena à organização e tem sido, de longa data, utilizada para ampliar a compreensão sobre a adoção de métodos de avaliação econômica e de gestão que afetam a maneira de gerenciar uma organização e seu desempenho (Hayes, 1977; Waterhouse & Tiessen, 1978). Por sua vez, variáveis endógenas a exemplo do estágio do ciclo de vida, a estratégia e tamanho são recorrentemente descritas como úteis para investigações baseadas na teoria contingencial.

Especificamente em relação ao impacto que a incerteza decorrente do ambiente de crise econômica pode ocasionar no uso do orçamento, estudos como os de Campello, Graham e Harvey (2010) e Becker *et al.* (2016) sinalizam a importância de analisar as funções do orçamento (planejamento, alocação de recursos e avaliação de desempenho) em contextos de crise. Becker *et al.* (2016), ao focalizar a crise econômica europeia de 2008, constatou que a função orçamentária de planejamento é aumentada em períodos de crise econômica, uma vez que, em tempos de crise os riscos de fracasso podem ser maiores, elevando a responsabilidade do gestor em não cometer erros na tomada de decisão e, consequentemente reduzir o impacto causado pela crise. Esses fatores elevam a atenção do planejamento orçamentário e da precisão na execução, o que

consequentemente aumenta a pressão sobre os gestores, para garantir o alcance dos objetivos organizacionais.

Por sua vez, segundo Campello *et al.* (2010) e Becker *et al.* (2016), em períodos de crise econômica, a função orçamentária de alocação de recurso ganha relevância, em especial em decorrência da redução de receitas. Esse fator faz com que se reduza a possibilidade de financiamento com recursos oriundos das atividades organizacionais. Bem como eleva a possibilidade das organizações necessitarem da captação de recursos de terceiros, gerando um aumento da dívida, o que pode implicar em problemas de liquidez. Sendo assim, Staw, Sandelands e Dutton (1981) e Hopwood (2009) sugerem que assegurar os recursos oriundos das atividades organizacionais para manter a liquidez é uma questão essencial para as organizações ameaçadas por crises econômicas.

Outra função do orçamento, apontada no estudo de Becker *et al.* (2016), que foi afetada pelo contexto de crise econômica é a avaliação de desempenho, na qual sugere a utilização do orçamento para a avaliação de subordinados e da unidade de negócios. Em períodos de crise econômica, essa avaliação pode ser dificultosa, devido aos objetivos orçamentais que se tornam difíceis de alcançar. Em razão disto, Haka e Krishnan (2005) e Becker *et al.* (2016) salientam que o elemento de incerteza da crise econômica afeta a avaliação de desempenho com base em orçamentos. Decorrente do exposto, elaborou-se três hipóteses de pesquisa. O Quadro 2 contém a descrição das hipóteses e a indicação das relações esperadas.

Quadro 2 – Hipóteses da pesquisa

Hipóteses	Relação esperada
H ₁ : O uso da função orçamentária de planejamento está relacionado com a percepção do gestor quanto ao ambiente de crise econômica.	Relação positiva (+)
H ₂ : O uso da função orçamentária de alocação de recursos está relacionado com a percepção do gestor quanto ao ambiente de crise econômica.	Relação positiva (+)
H ₃ : O uso da função orçamentária de avaliação de desempenho está relacionado com a percepção do gestor quanto ao ambiente de crise econômica.	Relação negativa (-)

Fonte: Elaborado pelos autores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o cumprimento do objetivo proposto de avaliar a relação de incertezas, em um ambiente de crise econômica, e variáveis endógenas com o uso do orçamento em indústrias catarinenses, esta pesquisa adota uma abordagem de pesquisa quantitativa. Quanto aos procedimentos a pesquisa configura-se como levantamento. O período de coleta de dados ocorreu entre os meses de maio de 2017 a junho de 2017. A população constitui-se das indústrias catarinenses. A Tabela 1 apresenta a amostra da pesquisa.

Tabela 1 – Amostra da pesquisa

Item	Total
Total de respondentes	296
Indústrias que utilizam o orçamento	260
Indústrias que declararam não utilizam o orçamento	36
Exclusões repostas inválidas	2
Amostra final	258

Fonte: Dados da pesquisa.

A amostra foi composta pelas indústrias catarinenses que fazem a utilização da ferramenta de orçamento na gestão organizacional e que aceitaram participar da pesquisa e totaliza 258 indústrias. Na Tabela 2 é exposto o cargo ocupado pelos respondentes, bem como a proporção em relação à amostra total.

Tabela 2 – Respondentes da pesquisa, em ordem alfabética de cargo

Cargo	n _i	f _i
Contador	10	3,88
Controller	12	4,65
Coordenador	34	13,18
Diretor administrativo	25	9,69
Diretor financeiro	15	5,81
Gerente	85	32,95
Outros	41	15,89
Presidente	24	9,30
Supervisor	12	4,65
Total	258	100,00

Nota: n_i frequência acumulada; f_i frequência relativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

As maiores quantidades de respondentes referem-se a 85 gerentes industriais representando 32,95% da amostra. Ainda são apontados 34 coordenadores, 25 diretores administrativos, 24 presidentes, 15 diretores financeiros, 12 *controllers*, 12 supervisores, 10 contadores, os demais respondentes correspondem as outras categorias de funções dentro das organizações. Já a Tabela 3 expõe a amostra da pesquisa segregada pela classificação do Código Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) das indústrias de transformação conforme IBGE.

Tabela 3 – Classificação das indústrias, segundo CNAE, em ordem de participação

CATEGORIA	n _i	f _i	F _i
1. Fabricação de produtos têxteis	36	13,95	13,95
2. Fabricação de produtos de borracha e de material plástico	32	12,40	26,35
3. Fabricação de produtos diversos	22	8,53	34,88
4. Metalurgia	21	8,14	43,02
5. Fabricação de máquinas e equipamentos	20	7,75	50,77
6. Confeção de artigos do vestuário e acessórios	18	6,98	57,75
7. Manutenção, reparação e instalação de máquinas e equipamentos	18	6,98	64,73
8. Fabricação de produtos alimentícios	17	6,59	71,32
9. Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	9	3,49	74,81
10. Fabricação de produtos de madeira	9	3,49	78,30
11. Fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos	9	3,49	81,79
12. Fabricação de móveis	8	3,10	84,89
13. Fabricação de equip. de informática, produtos eletrônicos e ópticos	7	2,69	87,58
14. Fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos	5	1,94	89,52
15. Fabricação de produtos químicos	5	1,94	91,46
Outros grupos (9 grupos distintos)	22	8,50	100
Total	258	100	-

Nota: f_i frequência relativa; F_i Frequência absoluta; n_i frequência acumulada

Fonte: Dados da pesquisa

A segregação da amostra segue a classificação das indústrias de transformação que, de acordo com os critérios estabelecidos pelo IBGE, contempla 24 divisões. Constata-se que o segmento predominante do estudo é o de fabricação de produtos têxteis (13,95% da amostra). O segmento de fabricação de produtos de borracha e de material plástico, representou 12,40% da amostra, com participação de 32 respondentes. Os segmentos de fabricação de produtos diversos com 8,53%, metalurgia com 8,14% e fabricação de máquinas e equipamentos com representação de 7,75%. Os demais segmentos apresentaram uma quantidade de respondentes que variam de 1 a 18. Cabe ressaltar que a pesquisa conseguiu obter respondentes de para todas as 24 divisões do CNAE analisadas.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário adaptado da pesquisa de Becker et al. (2016), cuja medição foi por escala intervalar de 0 a 10 pontos. Esse tipo de escala tem como propósito a quantificação e contribui para medir a intensidade de manifestação de cada variável (COSTA, 2011). Realizou-se a tradução e revisão do questionário do inglês para o português por um profissional especialista em língua inglesa e, posteriormente, aplicou-se um pré-teste com professores de mestrado e doutorado, doutorandos e com profissionais da área, possuidores de características semelhantes a população do estudo. Cabe ressaltar que os questionários aplicados no pré-teste não foram utilizados na amostra da pesquisa.

Os dados foram coletados com auxílio do programa Google Docs *online* e foram enviados por meio de *link* eletrônico. O questionário foi encaminhado via LinkedIn®, no qual a busca por participantes para a pesquisa foi estabelecida por meio de palavras-chave. Em todas as buscas utilizou-se os termos: ‘Santa Catarina’ ‘Indústria’. Acompanhadas pelos perfis dos respondentes como: ‘Gestor’ ‘Diretor administrativo’ ‘Diretor financeiro’ ‘Gerente’ ‘Contador’ ‘Controller’ ‘Coordenador’ ‘Presidente’ e ‘Supervisor’. Após essa seleção, enviou-se para os potenciais respondentes, o convite de participação voluntária e o *link* online da pesquisa, no período de maio a junho de 2017.

As variáveis utilizadas nos procedimentos de análise são sintetizadas no Quadro 2, o qual também contempla a categoria de análise, as questões correspondentes a cada variável, bem como os autores que já utilizaram estas variáveis em estudos correlatos.

Quadro 2 – Constructo da pesquisa

Variável	Categoria	Questões	Autores
Ambiente de crise (AC)	Percepção da crise econômica	1 a 7	Gordon e Narayanan (1984); Janke; Mahlendorf e Weber (2014); Becker <i>et al.</i> (2016).
Incerteza ambiental (PEU)	Intensidade de concorrência	20 a 31	Gordon e Narayanan (1984); Janke; Mahlendorf e Weber (2014); Becker <i>et al.</i> (2016).
	Imprevisibilidade do ambiente		
	Elementos de mudança ambiental		
Funções do orçamento (FO)	Planejamento	8 a 11 e 16; 17.	Becker <i>et al.</i> (2016).
	Alocação de recursos	12 e 13	
	Avaliação de desempenho	14;15; 18; 19.	
Estratégia (EST)	Custo	32 a 53	Porter (1980); Janke; Mahlendorf; Weber (2014); Becker <i>et al.</i> (2016).
	Diferenciação		
Ciclo de vida (CV)	Nascimento	54	Miller e Friense (1984); Davila e Foster, 2007; Moores e Yuen, 2001; Janke; Mahlendorf; Weber (2014); Becker <i>et al.</i> (2016).
	Crescimento		
	Maturidade		
	Renascimento		
Tamanho (TAM)	Receita Operacional Bruta	Painel B	Janke; Mahlendorf; Weber (2014); Becker <i>et al.</i> (2016); BNDES (2017).

Fonte: Dados da pesquisa

No questionário, as questões 8 a 19 (Funções Orçamentárias) previam dupla resposta – em uma os respondentes reportavam sua percepção sobre o uso das funções orçamentárias de planejamento, alocação de recursos e avaliação de desempenho no período anterior à crise econômica para, na sequência, posicionarem-se como utilizam as mesmas funções no contexto de crise econômica.

Os dados coletados foram tabulados em planilhas eletrônicas de *excel*. Na etapa de análise dos dados, realizou-se o teste *t* por meio do *software SPSS® Statistical* versão

22, com as funções orçamentárias visando testar se as médias são iguais ou não para o período anterior e o durante a crise. Fávero, Belfiore, Silva e Chan (2009) apontam que o teste t é aplicado quando visa verificar se as médias de duas amostras relacionadas ($X_1, \dots, Y_n, Y_1, \dots, Y_n$) com distribuição normal, sendo estas extraídas da mesma população, são ou não significativamente diferentes. Posteriormente realizou-se o teste de correlação canônica, visando analisar a relação de incertezas em um ambiente de crise econômica e variáveis endógenas com o uso da função orçamentária de planejamento (a), alocação de recursos (b) e avaliação de desempenho (c) em indústrias catarinenses, no período durante a crise econômica, comparativamente ao período anterior.

A correlação canônica pode ser vista como uma extensão da regressão múltipla. Por meio dela, pode-se avaliar as inter-relações entre dois conjuntos de variáveis, compostas por combinações lineares dos vários caracteres que os constituem (Hair Jr, Anderson, Tatham & Black, 2005). Na sequência, apresenta-se os resultados da pesquisa que além de expor os principais achados e a análise de pesquisa, traz aspectos mais pontuais do processo de investigação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicia-se a análise pela identificação da influência do ambiente de crise econômica no uso de funções orçamentárias em indústrias catarinenses obtidos a partir do teste t . Por meio deste teste é possível identificar as médias atribuídas pelos gestores em relação ao uso de cada uma das três funções orçamentárias investigadas antes e durante o período de crise econômica, bem como se estas mudanças foram significativas. A Tabela 4 sumariza os resultados.

Tabela 4 – Teste de médias das funções orçamentárias

Dados	Grupo	Qtd	Média	T	Sig.
Planejamento	0	258	48,43	22409,500	0,000
	1	258	54,17		
Alocação de Recursos	0	258	15,62	21659,000	0,000
	1	258	17,86		
Avaliação de Desempenho	0	258	32,64	7763,000	0,000
	1	258	29,66		

Nota: 0 para antes da crise; 1 para durante a crise.

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que houve variação estatisticamente significativa no valor das médias referente aos períodos antes (grupo 0) e durante a crise econômica (grupo 1) nas três funções orçamentárias. Para a função orçamentária de planejamento, o modelo apontou que as médias são estatisticamente diferentes, com um nível de significância de 1%, dessa forma, infere-se que a utilização do orçamento para o planejamento nas indústrias catarinenses se modificada durante uma crise econômica. Os resultados indicam que, no período de crise econômica, os gestores das indústrias catarinenses elevaram a importância atribuída para a função orçamentária de planejamento, tanto para a definição de metas e limites quanto para planos de ações e previsões futuras. Para a função orçamentária de alocação de recursos, o modelo apontou que as médias são estatisticamente diferentes e significativas ao nível de 1%. Ou seja, os resultados indicam que os gestores atribuem uma importância maior para a utilização do orçamento como uma ferramenta de apoio à alocação dos recursos em períodos de crise econômica. Visando assim, uma melhor forma de alocar os recursos escassos, bem como, elevar o controle sobre o poder de decisão para a realização de despesas e autorização de gastos.

Por sua vez, a função orçamentária de avaliação de desempenho também obteve significância no modelo (ao nível de 1%), bem como as médias se mostraram estatisticamente diferentes. No entanto, houve uma diminuição das médias, ou seja, para os gestores a importância do uso dessa função orçamentária para avaliar desempenho é diminuída em períodos de crise econômica. Esses achados apontam a diminuição do uso do orçamento como instrumento para a avaliação do desempenho dos gestores como também, da própria organização. No cenário catarinense, pode-se inferir que em tempos de crise econômica as indústrias consideram ser de menor relevância a utilização do orçamento para estabelecer a compensação de gestores, visto que o atingimento das metas orçamentárias se torna complexo devido às oscilações do mercado. Sumariamente, os resultados indicam que a utilização das funções orçamentárias nas indústrias catarinenses é afetada pelo ambiente de crise econômica. Ou seja, há uma modificação no uso do orçamento nas organizações.

Tais achados permitem aceitar as três hipóteses de pesquisa. Ou seja, H_1 – uso da função orçamentária de planejamento está relacionado com a percepção do gestor quanto ao ambiente de crise econômica (relação positiva); H_2 – o uso da função orçamentária de alocação de recursos está relacionado com a percepção do gestor quanto ao ambiente de crise econômica (relação positiva); H_3 – O uso da função orçamentária de avaliação de desempenho está relacionado com a percepção do gestor quanto ao ambiente de crise econômica (relação negativa).

Quanto aos resultados da análise de correlação canônica, o modelo avalia a relação de incertezas em um ambiente de crise econômica e variáveis endógenas com o uso do orçamento em indústrias catarinenses, ou seja, a modificação no uso das funções orçamentárias de planejamento, de alocação de recursos e de avaliação de desempenho em indústrias catarinenses. Primeiramente, apresenta-se a matriz de correlação entre todas as variáveis do estudo, proporcionando a visualização das possíveis associações entre as variáveis utilizadas nos modelos da correlação, conforme o exposto na Tabela 5.

Tabela 5 - Correlação Canônica das funções orçamentárias com as variáveis contingenciais

Número	AutoValor	Correlação Canônica	Wilk Lambda	Chi-Square	D.F.	P-Value
1	0,12658700	0,3557900	0,832108	46,40770	15	0,0000*
2	0,04519120	0,2125820	0,952708	12,23270	8	0,1411
3	0,00219987	0,0469028	0,997800	0,55608	3	0,9064

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que foram calculadas três combinações lineares diferentes, que representam o número de variáveis que compõem o grupo das funções orçamentárias: de planejamento, alocação de recursos e avaliação de desempenho. A primeira combinação linear das variáveis apresentou-se significativa ao nível de 5%, com p-Value de 0,0000. O coeficiente de correlação canônica de 0,3557 desta combinação linear, segundo Hair Jr. *et al.* (2005) concebe uma força de associação moderada entre as variáveis do modelo, obtendo um poder de explicação de 35,57% do modelo. Na Tabela 6 visualiza-se os coeficientes para as variáveis canônicas do grupo de variáveis contingenciais e do grupo que representa as três funções orçamentárias deste estudo.

Tabela 6 – Correlação canônica

Grupos	Variáveis	Coefficientes
Variáveis contingenciais	Tamanho	-0,116508
	Ambiente de Crise	-0,017931
	Incerteza Ambiental Percebida	-0,646969
	Ciclo de Vida	-0,173107

Funções Orçamentárias	Estratégia	-0,598881
	Planejamento	-0,474223
	Alocação de Recursos	-0,424084
	Avaliação de Desempenho	1,410460

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram analisados os coeficientes apresentados na primeira coluna, em decorrência que esta representa maior correlação entre as três combinações lineares das funções orçamentárias, conforme demonstrado na Tabela 5. Por meio *software Statgraphics®* os coeficientes da primeira equação canônica foram descritos entre das variáveis contingenciais e a segunda equação os valores das funções orçamentárias:

$$VC = -0,116508*TAM - -0,017931*AC - 0,646969*PEU - 0,173107*CV - 0,598881*EST$$

e

$$FO = -0,474223*PLA - 0,424084*AR + 1,41046*AD$$

Ambas equações representam numericamente o par de vetores cuja correlação entre VC (variáveis contingenciais) e FO (funções orçamentárias). Por meio das duas equações que se obtém o primeiro par de vetores de variáveis canônicas. Sendo utilizado apenas o par de vetores formado pelo resultado da primeira combinação linear, ou seja, a que apresentou maior correlação canônica em detrimento das demais.

Assim, ao relacionar as funções orçamentárias com as demais variáveis do estudo, percebe-se que há uma relação diretamente proporcional entre as variáveis de planejamento e alocação de recursos e as variáveis contingenciais de tamanho, ambiente de crise, incerteza ambiental percebida, ciclo de vida e estratégia. No entanto, para a variável avaliação de desempenho a relação com as demais variáveis analisadas foi inversamente proporcional. Por conseguinte, para as funções orçamentárias de planejamento e alocação de recursos, que são diretamente proporcionais as variáveis contingentes, e levando-se em consideração a força da relação estabelecida entre as variáveis, é possível constatar, na seguinte ordem de relevância que: i) a percepção dos gestores das indústrias catarinenses, em relação ao nível de incerteza do ambiente, é diretamente proporcional à intensidade do uso das funções orçamentárias de planejamento e alocação de recursos, e vice-versa; ii) quanto mais tendente para um posicionamento estratégico de diferenciação, maior será a intensidade do uso das funções orçamentárias de planejamento e alocação de recursos; iii) quanto maior o tamanho das indústrias catarinenses, mensurado pelo faturamento, maior será a intensidade do uso das funções orçamentárias de planejamento e alocação de recursos e vice-versa; iv) quanto mais avançado for o estágio do ciclo de vida da organização, maior será o uso das funções orçamentárias de planejamento e alocação de recursos e vice-versa; v) com menor força de relação entre as variáveis analisadas, constata-se que quanto maior for a incerteza em relação à crise econômica, maior será o uso das funções orçamentárias de planejamento e alocação de recursos das empresas e vice-versa.

Por sua vez, para a função orçamentária de avaliação de desempenho, constata-se que no modelo é inversamente proporcional as variáveis contingentes, e levando-se em consideração a força da relação estabelecida entre as variáveis, é possível estabelecer, na seguinte ordem de relevância que: i) quanto maior a percepção dos gestores das indústrias catarinenses, em relação ao nível de incerteza do ambiente, menor é a intensidade do uso da função orçamentária de avaliação de desempenho e vice-versa; ii) quanto mais a indústria catarinense tender para um posicionamento estratégico de liderança em custo

maior é a intensidade do uso da função orçamentária de avaliação de desempenho e vice-versa; iii) quanto maior o tamanho das indústrias catarinenses, mensurado pelo faturamento, menor é a intensidade do uso da função orçamentária de avaliação de desempenho e vice-versa; iv) empresas em estágio de nascimento e crescimento tendem a utilizar com maior intensidade a função orçamentária de avaliação de desempenho, comparativamente aquelas em estágios de maturidade, renascimento e declínio; v) quanto maior for a incerteza em relação à crise econômica menor será o uso da função orçamentária de avaliação de desempenho e vice-versa.

Ao avaliar as três funções orçamentárias consta-se que os resultados estão em consonância com Billings, Milburn e Schaalman (1980) que indicam que nas situações novas e incertas os gestores possuem uma compreensão mais limitada do ambiente em que estão inseridas. No contexto, o uso da função orçamentária de planejamento possivelmente contribui para reduzir as incertezas. Nesse mesmo sentido, Palermo e Van Der Stede (2011) apontaram que os planejamentos nas organizações devem ser reavaliados e atualizados em conformidade com o ambiente em que se estão inseridas, para uma melhor tomada de decisão e obtenção de resultados positivos. O mesmo ocorre quanto à função orçamentária de alocação de recursos. O uso dessa função é aumentado ou diminuído conforme o aumento ou diminuição da percepção do ambiente de crise e as incertezas desses ambientes. Isso também é observado nas demais variáveis de tamanho, estratégia e ciclo de vida. Pode-se concluir, portanto, que a percepção de crise, incerteza ambiental percebida, bem como variáveis endógenas (tamanho, ciclo de vida e estratégia) possuem influência no uso da função orçamentária de alocação de recursos. Esses resultados corroboram com Hopwood (2009) que destacou a necessidade de assegurar o uso produtivo dos recursos, bem como a gestão de liquidez, como uma ação necessária para as organizações ameaçadas pela crise. Ainda em conformidade com Zona (2012), nos ambientes incertos de crise econômica a conservação dos recursos é requerida, assim os gestores precisam centralizar as decisões em torno da maneira mais coerente para a alocação ou realocação de recursos, bem como o gasto com despesas.

Por outro lado, a relação entre a função orçamentária de avaliação de desempenho e as variáveis contingenciais de ambiente de crise, incerteza ambiental percebida, variáveis endógenas (tamanho, ciclo de vida e estratégia) não foi estatisticamente significativa para o contexto analisado, decorrente disso, não é possível inferir sobre tais relações. Embora, estudos anteriores (Haka & Krishnan, 2005; Becker *et al.*, 2016) indiquem que ambientes incertos e de crise econômica geram mudanças constantes, as quais dificultam o atingimento de metas e objetivos propostos no orçamento e a avaliação do desempenho do gestor ou da organização. Em consonância, os autores supracitados aduzem que em contextos de elevada incerteza em relação ao ambiente a medição do desempenho ou avaliação dos gestores/ unidade de negócios podem ser de forma não precisa, ou seja, o uso da função orçamentária de avaliação de desempenho seria inviável.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa tem como objetivo avaliar a relação de incertezas, em um ambiente de crise econômica, e variáveis endógenas com o uso do orçamento em indústrias catarinenses, a pesquisa caracterizou-se como quantitativa e tem como teoria de base a teoria contingencial. Como resultado, constatou-se que a percepção de crise econômica influencia a modificação do uso das funções orçamentárias de planejamento, alocação de recursos e avaliação de desempenho nas indústrias catarinenses.

Considerando que o ambiente de crise econômica amplia o nível de incerteza no processo decisório, os gestores devem elevar a atenção para a continuidade das organizações e o alcance dos resultados. Nesse contexto, estudos anteriores indicam que

uma maior atenção precisa ser dada ao delineamento do planejamento, procedimento capaz de diminuir o nível de incerteza em torno da tomada de decisão, favorecendo a previsão mais assertiva do impacto e dos efeitos causados pela crise econômica, visando ações futuras de curto prazo, médio e longo prazo.

Do mesmo modo, a função orçamentária de alocação de recursos contribui, em momentos de crise econômica, por auxiliar os gestores a ampliarem o controle e a tomada de decisão relacionadas com recursos e gastos, prevenindo o mau uso e ampliando o poder de decisão e autorização dos gastos, visando uma melhor gestão dos recursos disponíveis na organização. Desta maneira, os gestores podem melhorar a gestão de liquidez de curto e médio. Conclui-se também que a função orçamentária de avaliação de desempenho tende a ser utilizada com maior cautela e em menor grau, nos períodos de oscilações causadas por crise econômica, dada a dificuldade apontada para realizar a medição de desempenho do gestor e da própria empresa.

Os achados apontam que, no contexto investigado, a utilização das funções orçamentárias de planejamento e alocação de recursos sofre influência decorrente do tamanho da indústria, de seu estágio de ciclo de vida e da postura estratégica utilizada (diferenciação). Ademais, quando seus gestores possuem uma maior percepção de incerteza em relação ao ambiente de maneira geral e, especificamente, quanto ao ambiente de crise econômica. Conclui-se que a percepção dos gestores das indústrias catarinenses, em relação ao nível de incerteza do ambiente, é diretamente proporcional à intensidade do uso das funções orçamentárias de planejamento e alocação de recursos. Observa-se que, quanto mais tendente para um posicionamento estratégico de diferenciação, maior será a intensidade do uso das funções orçamentárias de planejamento e alocação de recursos. Esse resultado contraria a literatura, em especial aos estudos sobre *beyond budgeting* por duas razões. Em primeiro lugar pelo número expressivo de empresas que declararam utilizar o orçamento, comparativamente aquelas que não utilizam, indicando que o orçamento, nas indústrias catarinenses, é uma ferramenta de gestão amplamente utilizada. Em segundo lugar por indicar que, para o contexto analisado, as funções orçamentárias de planejamento e alocação de recursos têm sido amplamente utilizadas por empresas com perfil inovador. Conclui-se também que, quanto mais os gestores perceberem o ambiente como incerto e sentirem-se inseguros em decorrência do contexto de crise econômica, maior será o uso das funções orçamentárias de planejamento e alocação de recursos.

Por sua vez, no que diz respeito ao uso do orçamento para avaliação de desempenho constata-se que, para o contexto em análise, o posicionamento estratégico de liderança em custo intensifica o uso dessa função. Nos estágios de iniciais do ciclo de vida (nascimento e crescimento), as indústrias catarinenses tendem também, a elevar a importância da função orçamentária de avaliação de desempenho, comparativamente aquelas em estágios de maturidade, renascimento e declínio. Em um oposto, empresas maiores dão menor importância para essa função orçamentária. Constata-se também que a elevação da percepção dos gestores quanto às incertezas provenientes do ambiente e, especificamente, aquelas decorrentes do contexto de crise econômica, reduzem a intensidade de uso da função orçamentária de avaliação de desempenho.

Conclui-se que a utilização das funções orçamentárias, nas indústrias catarinenses, é afetada pelo ambiente de crise econômica. Ou seja, há uma modificação no uso do orçamento nas organizações. No período de crise econômica os gestores das indústrias catarinenses elevaram a importância atribuída para as funções orçamentárias de planejamento e de alocação dos recursos. Em um oposto, decorrente do aumento da instabilidade do ambiente, a função orçamentária de avaliação de desempenho é

diminuída em períodos de crise econômica, tanto para mensurar o desempenho dos gestores quanto o da empresa.

Além dos resultados expostos, evidencia-se a relevância teórica de tais achados bem como a contribuição para com a área de pesquisa de contabilidade gerencial. Esta trouxe respostas à literatura e ampliou o entendimento do uso das funções orçamentárias que podem ser remodelados visando contribuir com a gestão organizacional no processo de enfrentamento de crises econômicas, no qual verificou-se atributos tanto o ambiente interno quanto do externo. Desse modo, o estudo contribui apresentando dados para a formação dos primeiros pareceres sobre as funções do orçamento em indústrias catarinenses em ambientes de crise econômica. Como limitação de pesquisa destaca-se a transversalidade do estudo. Nesse sentido, estudos longitudinais, podem iniciar acompanhar o uso do orçamento no contexto atual (crise econômica) e, determinar possíveis modificações no período pós crise (na expectativa que ocorra). Estudos de casos podem ampliar o entendimento sobre como tais modificações ocorrem. Bem como, o estudo pode ser estendido para outros setores econômicos e contextos geográficos.

Referências

- Abernethy, M., & Mundy, J. (2014). Uncertainty as a determinant of performance measurement and compensation systems: A review of the literature. In *Management control and uncertainty* (pp. 114-133). Palgrave Macmillan, London.
- Anderson, T.W. An introduction to multivariate analysis. New York: John Wiley, 2003.
- Anthony, R. N., Govindarajan, V. Sistema de Controle Gerencial. Tradução de Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2002.
- Asel, J. A., Posch, A., & Speckbacher, G. (2011). Squeezing or cuddling? The impact of economic crises on management control and stakeholder management. *Review of Managerial Science*, 5(2-3), 213-231.
- Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U., & Thaten, M. (2016). Budgeting in times of economic crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1489-1517.
- Billings, R. S., Milburn, T. W., & Schaalman, M. L. (1980). A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis. *Administrative Science Quarterly*, 300-316.
- BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. 2017. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>. Acesso em: 07 de julho de 2017.
- Bromwich, M., & Scapens, R. W. (2016). Management accounting research: 25 years on. *Management Accounting Research*, 31, 1-9.
- Brzozowski, J., & Cucculelli, M. (2016). Proactive and reactive attitude to crisis: evidence from European firms. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(1), 181-191.
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management accounting research*, 11(1), 3-25.
- Campello, M., Graham, J. R., & Harvey, C. R. (2010). The real effects of financial constraints: Evidence from a financial crisis. *Journal of financial Economics*, 97(3), 470-487.

- Claessens, S., Djankov, S., & Xu, L. C. (2000). Corporate performance in the East Asian financial crisis. *The World Bank Research Observer*, 15(1), 23-46.
- Collins, F., Almer, E. D., & Mendoza, R. I. (1999). Budget games and effort: differences between the United States and Latin America. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 8(2), 241-267.
- Collins, F., Holzmann, O., & Mendoza, R. (1997). Strategy, budgeting, and crisis in Latin America. *Accounting, Organizations and Society*, 22(7), 669-689.
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907-937.
- Fávero, L. P.; Belfiore, P.; Silva, F. L.; Chan, B. L. Análise de dados – Modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FIESC. Federação das indústrias do Estado de Santa Catarina. 2017. Disponível em: <http://www.fiescnet.com.br/guiawebsc/> . Acesso em: 15 de abril de 2017.
- Gordon, L. A., & Narayanan, V. K. (1984). Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation. *Accounting, organizations and society*, 9(1), 33-47.
- Hair JR, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; Black, W. C. Análise multivariada de dados. 5. ed. Porto Alegre. Bookman, 2005.
- Haka, S., & Krishnan, R. (2005). Budget type and performance—the moderating effect of uncertainty. *Australian Accounting Review*, 15(35), 3-13.
- Hayes, D. C. (1977). The contingency theory of managerial accounting. *Accounting review*, 22-39.
- Hopwood, A. G. (2009). The economic crisis and accounting: Implications for the research community. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 797-802.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://cnae.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?view=secao&tipo=cnae&versaosubclasse=9&versaoclasse=7&secao=C>. Acesso em: 23 de janeiro de 2017.
- Janke, R., Mahlendorf, M. D., & Weber, J. (2014). An exploratory study of the reciprocal relationship between interactive use of management control systems and perception of negative external crisis effects. *Management Accounting Research*, 25(4), 251-270.
- Kunc, M., & Bhandari, R. (2011). Strategic development processes during economic and financial crisis. *Management Decision*, 49(8), 1343-1353.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic management journal*, 3(1), 1-25.
- Miller, P., & O'leary, T. (2007). Mediating instruments and making markets: Capital budgeting, science and the economy. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 701-734.

- Moore, K., & Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, organizations and society*, 26(4-5), 351-389.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management accounting research*, 31, 45-62.
- Palermo, T., & Van der Stede, W. (2011). Scenario budgeting: integrating risk and performance. *Finance and Management*, 184, 10-13.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. New York, 300, 28.
- Sandroni, P. Novo dicionário de economia. 1º edição. São Paulo: Editora Best Seller, 1994.
- Schaaper, J., Mizoguchi, S., Nakamura, H., & Yamashita, S. (2011). Control of French and Japanese subsidiaries in China: implementing control mechanisms before and after the global economic crisis. *Asia Pacific business review*, 17(4), 411-430.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative science quarterly*, 501-524.
- Ury, W.; Smoke, R. *Anatomy of a Crisis. Negotiation Theory and Practice*/Edited by Breslin JW and Rubin JZ-Cambridge: The Program on Negotiation at Harvard Law School, 1991.
- Van der Stede, W. A. (2011). Management accounting research in the wake of the crisis: some reflections. *European Accounting Review*, 20(4), 605-623. WAAL, A.; MOLLEMA, E. Six courses of action to survive and thrive in a crisis. Business Strategy Series, v. 11, n. 5, p. 333-339, 2010.
- Van der Stede, W. A. (2014). A manipulationist view of causality in cross-sectional survey research. *Accounting, Organizations and Society*, 39(7), 567-574.
- Waterhouse, J. H., & Tiessen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organizations and Society*, 3(1), 65-76.
- Welsch, G. A. (1983). *Orçamento Empresarial*. Tradução e Adaptação: Antônio Zoratto Sanvicente.
- Zona, F. (2012). Corporate investing as a response to economic downturn: Prospect theory, the behavioural agency model and the role of financial slack. *British Journal of Management*, 23(S1).