



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS POETA PINTO DE MONTEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS - CCHE  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**LAÍS DA SILVA COSTA**

**CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE PESQUISAS BASEADOS EM  
CONTINGÊNCIAS: UM ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA**

**MONTEIRO  
2017**

**LAÍS DA SILVA COSTA**

**CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE PESQUISAS BASEADOS EM  
CONTINGÊNCIAS: UM ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Humanas e Exatas da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharelado em Ciências Contábeis.

**Área de concentração:** Contabilidade Gerencial

**Orientador:** Prof. Dr. Mamadou Dieng

**MONTEIRO  
2017**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

- C837 Costa, Laís da Silva.  
Características dos modelos de pesquisas baseados em contingências [manuscrito] : uma análise da produção científica brasileira / Laís da Silva Costa. - 2017.  
55 p. : il. colorido.
- Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Humanas e Exatas, 2017.  
"Orientação : Prof. Dr. Mamadou Dieng, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCHE."
1. Teoria da Contingência. 2. Contabilidade gerencial. 3. Periódicos nacionais de contabilidade.
21. ed. CDD 658.1511

LAÍS DA SILVA COSTA


**CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE PESQUISAS BASEADOS EM  
CONTINGÊNCIAS: UM ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA**


Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Humanas e Exatas da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharelado em Ciências Contábeis.

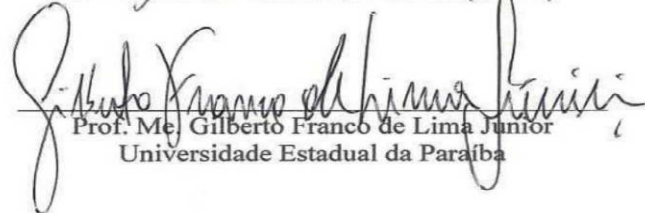
Área de concentração: Contabilidade Gerencial

Aprovada em: 12/12/2017

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof. Dr. Mamadou Dieng (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Me. Ismael Barreto Gomes  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Junior  
Universidade Estadual da Paraíba

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que sem  
ele essa conquista não seria possível.  
À minha família.

## AGRADECIMENTOS

Como dizia o autor Walt Disney “Todos os nossos sonhos podem se tornar realidade - se tivermos a coragem de persegui-los.”. Hoje, meu sonho virou realidade. Porém, para chegar até aqui, não foi fácil. Foram quase 5 anos de muitos esforço, muitas coisas aconteceram no meio do caminho. Não posso ser hipócrita e nega que nunca tive vontade de desistir, mas meu anjo nunca deixou de mim da força para perseguir o meu sonho, então Mãe (Damiana) meu eterno agradecimento. Hoje estou chegando aqui por sua causa, então obrigado por estar ao meu lado nas horas em que chorei e nas horas em que sorri.

Para chegar até aqui hoje, foi preciso muita coragem, vontade, paciência, determinação, noites sem dormi, perseverança, e um pouco de ousadia, um pouco de suor e até lágrimas. Entretanto eu não conseguiria chegar aqui sozinha. Então minha eterna gratidão a todos aqueles que colaboraram para que este sonho pudesse ser concretizado.

Hoje também quero agradecer a Deus, pelo dom da vida, por ter me acompanhado e me acompanha nesse caminho. As minhas irmãs Janine e Thaís, as minhas companheiras de todas as horas, quero agradecer a cada uma de vocês por serem as melhores e mais engraçadas companheiras. Eu admito eu tenho a melhor irmã, mais velha do mundo, aquela que eu carinhosamente batizei de “Nina”, aquela que sempre foi o líder de nossas brincadeiras, obrigado por sempre tomar conta de mim, também te agradecer pelo seu apoio incondicional nessa caminhada.

Claro que eu não poderia deixar de agradecer a ela, a minha irmãzinha, a caçulinha da família, a minha eterna pequena Thaís, eu também tenho tanto agradecer, obrigado por me aturar nos meus dias de mau humor e nas crises de choros, agradeço por todas as vezes que tentou me acalmar e me incentivou para continuar. PS: Faço das palavras de Janine as minhas então meu obrigado pelos milagres de beleza, sendo como maquiadora ou como cabeleira.

Agradeço também ao meu namorado Wales Fernandes, pelo seu apoio incondicional, obrigado pela sua paciência e compreensão por todas as vezes que não podia dar atenção. Obrigado pelo seu apoio nesta caminhada e por esta ao meu lado nos bons e maus momentos, e por mim incentivar todos os dias, para eu não desistir dos meus sonhos.

Ao meu padrasto, Expedito, obrigado pelo seu apoio dado ao longo do curso.

Aos meus colegas de curso. De modo especial aqueles que me acompanharam nessa trajetória de quase 5 anos e aqueles que ficaram ao longo do percurso, mas que de uma forma outra são especiais. Quero agradecer de modo especial, as minhas amigas Mirelly (Mi),

Juliana (Ju), Silberlania (Bela), Yonara, Jessica, Aline, Jailma, Paloma, Talita e Thais. Obrigada meninas por todos os momentos, vocês tornaram os dias de aulas, mais leves.

A minha amiga Dayane (Day), obrigada pela paciência que teve comigo, ao longo desses anos, obrigado por ter mim dado sua mão quando eu precisei. Esta caminhada não seria a mesma sem você. Porque em você encontrei uma verdadeira irmã.

Aos professores Gilberto, Ismael, Wlandemir, Andréa, Wilton, Mauriceia, Paulo Cesar (Pc), obrigado pelas suas contribuições na minha vida acadêmica e por influenciar minha futura vida profissional. Obrigada a todos os professores, mesmo os que eu não citei aqui.

Ao meu orientador. Dr. Mamadou Dieng, que dedicou o seu valioso tempo para me orientar em cada passo deste trabalho. Obrigado pela sua orientação, pelo seu empenho, por sua dedicação, e paciência ao longo da construção deste trabalho. Obrigado pelos seus ensinamentos, pelos seus conselhos e por sua atenção. Levarei para vida todo o que eu aprendi com o senhor ao longo desse curso. Ao mestre, meu eterno agradecimento e gratidão. Por fim, “acredite, você tem forças para chegar onde quiser, basta querer” Valmir P. Pires

“Não importa o quanto demore, nem quão difícil fique, você precisa continuar lutando. Continuar lutando. E é assim que vencemos”.

(Dean Winchester)



## RESUMO

O objetivo deste estudo é Investigar quais as características da pesquisa brasileira baseada em contingência aplicada à contabilidade gerencial. A pesquisa é de caráter descritivo e quantitativa foi realizado por meio de uma pesquisa documental. O cenário da pesquisa está voltado principalmente para os artigos publicados nos congressos de Controladoria e contabilidade da USP e no Anpcont, entre o ano de 2007 a 2017. A coleta dos dados se deu através de palavras-chave procuradas nos títulos ou nos resumo dos trabalhos publicados, as quais foram: Teoria da Contingência, contingências, contingencial, fatores contingenciais ou variáveis contingenciais. Com base nos resultados, pode-se aponta que a teoria da contingência aplicada na contabilidade gerencial vem evoluindo, sendo alvo cada vez mais de novas pesquisas. Contudo os resultados encontrados mostram que nova variável contingencia vem sendo estudada ao longo dos últimos anos, sendo elas incerteza ambiental, concorrência ambiental, dinamismo ambiental, entre outras, porem o principal foco de estudo dentro das novas pesquisas ainda são as variáveis tradicionais, sendo elas; ambiente, tecnologia, estrutura, tamanho, estratégia. Adicionalmente, constatou-se que na produção científica brasileira, as variáveis contingenciais contemporâneas são de natureza diferente daquelas sugeridas pela literatura internacional.

**Palavras- Chaves:** Teoria da Contingência; contabilidade gerencial; variáveis tradicionais e contemporâneas.

## ABSTRACT

Objective of this study is to investigate the characteristics of the Brazilian research based on contingency applied to managerial accounting. The research is of descriptive and quantitative character was carried out by means of a documentary research. The research scenario is focused mainly on the articles published in the congresses of Controllershship and Accounting of USP and in Anpcont, between 2007 and 2017. The data collection was done through keywords searched in the titles or in the summary of the works published, which were: Contingency Theory, contingencies, contingency, contingency factors or contingency variables. Based on the results, it can be pointed out that the contingency theory applied in managerial accounting has been evolving, being increasingly targeted by new researches. Contundo the results found shows that new contingency variable has been studied over the last years, being they environmental uncertainty, environmental competition, environmental dynamism, among others, but the main focus of study within the new researches are still the traditional variables, ; environment, technology, structure, size, strategy. Additionally, it was found that in the Brazilian scientific production, contemporary contingent variables are of a different nature from those suggested by the international literature.

**Keywords:** Contingency Theory; management accounting; traditional and contemporary variables.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b> Estrutura Baseado com Tecnologias de elos em sequência - Thompson (1967) ....	24
<b>Figura 2:</b> Baseado no conceito da Tecnologia mediadora – Thompson (1967).....	25
<b>Figura 3:</b> Baseado no conceito da Tecnologia Intensiva – Thompson (1967).....	25
<b>Figura 4:</b> Evolução das pesquisas em contabilidade gerencial baseada em contingência .....	33

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Relação dos temas de pesquisa incluindo a variável “ambiente” no modelo baseado em contingência.....	45
<b>Quadro 2</b> – Relação dos temas de pesquisa incluindo a variável “estrutura” no modelo baseado em contingência.....	45
<b>Quadro 3</b> - Relação dos temas de pesquisa incluindo a variável “tecnologia” no modelo baseado em contingência.....	46
<b>Quadro 4</b> – Relação dos temas de pesquisa incluindo a variável “tamanho” no modelo baseado em contingência.....	47
<b>Quadro 5</b> – Relação dos temas de pesquisa incluindo a variável “estratégia” no modelo baseado em contingência.....	47

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> As principais características dos dois tipos de estrutura organizacional identificadas pelos autores Burns e Stalker são: .....	22
<b>Tabela 2:</b> Fases das Empresas, Segundo o autor Chandler (1962).....	23
<b>Tabela 3:</b> Trabalhos sobre teoria da contingência e contabilidade gerencial associados às três fases que caracterizam o desenvolvimento o modelo teórico contingencial.....	33
<b>Tabela 4:</b> Fatores contingenciais .....	34

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>1.1 PROBLEMATIZAÇÃO</b> .....	17
<b>1.2. OBJETIVOS</b> .....	18
1.2.1 Objetivo geral .....	18
1.2.2 Objetivos Específicos .....	19
<b>1.3 JUSTIFICATIVA</b> .....	19
<b>1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA</b> .....	19
<b>2 - REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	21
<b>2.1- Teoria da contingência: origem e evolução</b> .....	21
2.1.1 Pesquisa de Burns e Stalker (1961); Sobre Organização. ....	22
2.1.2 Pesquisa de Chandler (1962); sobre estratégia e estrutura organizacional.....	22
2.1.3 Pesquisa de Woodward (1958 a 1965); sobre a Tecnologia.....	23
2.1.4 Pesquisa de Thompson (1967); Sobre a Tecnologia .....	24
2.1.5 Pesquisa de Lawrence e Lorsch (1967); organizações x ambientes .....	26
<b>2.2 Pesquisas em contabilidade gerencial baseadas em contingência</b> .....	26
2.2.1 Pesquisa de Waterhouse e Tiessen (1978).....	27
2.2.2 Pesquisa de Otley (1980).....	27
2.2.3 Pesquisa de Gordon e Narayanan (1984).....	27
2.2.5 Pesquisa de Chenhall e Morris (1986); .....	28
2.2.6 Pesquisa de Simons (1987); .....	28
2.2.7 Pesquisa de Chapman (1997) .....	29
2.2.8 Pesquisa de Fisher (1998) .....	29
2.2.9 Pesquisa Reid e Smith (2000) .....	29
2.2.10 Pesquisa de Erserim (2012).....	30
2.2.11 Pesquisa de Otley (2016).....	30
2.2.12 Pesquisa de Bedford, Malmi e Sandelin (2016) .....	31
<b>2.4. VARIÁVEIS CONTINGÊNCIAS: Tradicionais e Contemporâneos</b> .....	34
<b>2.5 Variáveis Tradicionais.</b> .....	35
2.5.1. Ambiente.....	35
2.5.2 Tecnologia.....	36
2.5.3 Estrutura.....	37
2.5.4 Estratégia .....	37
2.5.5 Porte.....	38
<b>2.5.1.1 Variáveis Contemporâneas</b> .....	39
2.5.1.1 Fatores situacionais .....	39

2.5.1.2 Incerteza Ambiental .....	40
2.5.1.3 Concorrência ambiental .....	40
2.5.1.4 Dinamismo ambiental.....	40
3 Metodologia .....	40
3.1 Tipo de estudo.....	41
3.2 Universo da pesquisa e amostra .....	41
3.3 Instrumentos de coletas de dados .....	41
3.4 Técnica de Análise de Dados.....	41
4 ANÁLISE DESCRITIVA E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	42
4.1.1 Análise descritiva dos dados.....	43
4.1.1.1 Variáveis contingenciais tradicionais utilizadas nos artigos publicados nos congressos Usp <i>International Accounting Conference</i> e Anpcont no período de 2007 a 2017.....	43
4.1.1.2 Variáveis contingenciais tradicionais nos modelos de pesquisa baseada em contingência.....	44
4.1.1.3 Outras variáveis contingenciais pesquisadas nos artigos publicados em contabilidade gerencial nos congressos <i>Usp International Accounting Conference</i> e Anpcont .....	48
4.1.2 Discussão dos resultados .....	49
5 Conclusão .....	50
REFERÊNCIAS.....	51

## 1 INTRODUÇÃO

No atual mundo contemporâneo de hoje, as organizações vêm sofrendo constantes mudanças no seu ambiente empresarial. O autor Fisher (1995) descrever as organizações sofrem mudanças no seu ambiente empresarial, de cunho tecnológico, mercadológico ou quaisquer outros fatores, a estrutura e a forma de gerenciar são afetadas. Com todas essas mudanças as organizações estão buscando novas praticas de contabilidade gerencial que auxilie os gestores na tomada decisão e lhe permitam conduzirem a empresa dentro desse novo ambiente.

A contabilidade gerencial pode ser conceituada como um instrumento que auxilio no processo de administração de uma empresa. Ela também pode ser descrita como o processo de investigação, identificação, interpretação, análise, mensuração, acumulação, preparação, e comunicação de informação (financeira ou operacional), sendo utilizada como planejamento, avaliação ou controle pela administração de organização. (PADOVEZE, 1999).

Por conseguinte, ela fornece informações úteis para gestores, administradores, investidores e entre outros. Permitindo assim tomarem decisões apropriadas para a sustentação da sua atividade empresarial. Entretanto, existem os fatores internos e externos, sobretudo os que as organizações não conseguem controlar, mas possuía a capacidade de causar impactos nas estruturas das empresas e por decorrência nos seus resultados.

Esses fatores internos e externos estão presentes na Teoria Contingencial, que surgiu no começo dos anos 60. Na teoria, destaca-se que tudo é eventual ou incerto, onde “tudo depende”, e que “tudo é relativo”, podendo ou não acontecer. Ou seja, ela destaca que existe uma ligação entre os fatores ambientais (externos) e a gestão de uma organização (interno) para conseguir as metas traçados pela empresa.

A teoria contingencial parte da pressuposição que as condições externas causam transformações nos ambientes internos das organizações. O ambiente externo pode ser considerado como todos aqueles elementos que estão presente fora das organizações, mas são relevantes para as suas operações. Abordagem contingencial ainda enfatiza que existem diferentes variáveis (fatores), que possuem a capacidade de influenciar o ambiente interno (gestão da empresa). Dentro dessas variáveis, estão as variáveis ambientes, tecnologia, estrutura, estratégia e porte organizacional.

A Teoria da Contingência através das variáveis contingenciais apresentada em sua base teoria proporciona uma nova visualização organizacional. Pois não só o ambiente é capaz de influenciar uma organização. Além dele, a variável tecnologia também é capaz de



influenciar uma organização, pois as organizações têm que se adaptar as novas maquina e equipamentos tecnológicos que aparecerem no mercado, afim de não ficarem ultrapassado.

A estrutura organizacional também corresponde a um das variáveis contingenciais. Sendo que a estrutura corresponde ao desenho da organização, ou seja, corresponde a forma organizacional em que a organização assumiu para agregar seus recursos. Na mesma proporção de influenciadora esta a estratégia, que representa o planejamento realizado pelas organizações com objetivo de alcançar as metas da organização, que objetiva aumentar a lucratividade e ter retorno dos investimentos.

O porte organizacional de uma empresa pode afetar a estrutura organizacional. Nessa mesma concepção, o autor Chenhall (2003) descrever que o tamanho das empresas oferece maior oportunidade para desenvolvimento das suas operações. Ou seja, empresa de porte maior possuía mais oportunidades de crescimentos dos seus negócios do que as empresas de porte pequeno.

Todas essas variáveis contingenciais são fatores de característica complexas, que vem sendo estuda ao longo dos anos. Sendo ela aplicada em diversas áreas. O autor Otley (1980), descreve que a teoria contingencial tem sido aplicada nas pesquisas no campo da Contabilidade Gerencial, desde meada dos anos 1970.

### 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Ao longo dos anos muitos pesquisadores vêm estudando a teoria contingencial aplicada dentro da contabilidade gerencial. Os escritores Marques e Souza (2012, p.2); descreve sobre “a premissa da teoria da contingência aplicada à contabilidade gerencial é verificar quais fatores contingentes afetam o modelo de sistema de informação gerencial de forma que o mesmo possa ser adequado à situação em que a organização se encontra.”. Ou seja, ao aplicar a teoria contingencial na contabilidade gerencial possuía a finalidade de analisar quais fatores contingenciais que possuía a capacidade de influencia uma organização, no seu sistema gerencial.

Os primeiros estudos que fez a correlação entre a teoria contingencial aplicada na contabilidade gerencial possuía a premissa que não existe um único modelo de contabilidade gerencial que consiga se adaptar em todas as empresas, e em todas as circunstâncias, uma vez que as mudanças acontecem nos sistemas de contabilidade devido ao impacto recebido por determinados tipos de acontecimentos. (MOLINARI & GUERREIRO, 2004).

Os primeiros estudos acerca da teoria contingencial, e que são considerados como os pioneiros são (BURNS e STALKER, 1961; CHANDLER, 1962; WOODWARD, 1965; THOMPSON, 1967; LAWRENCE e LORSCH, 1969). Esses primeiros estudos foram de suma importância para os desenvolvimentos posteriores da aplicação da teoria dentro das empresas.

Contudo ao longo dos anos muitos pesquisadores têm explorado a teoria Contingencial e relacionando com contabilidade gerencial, pesquisadores esses de hábito internacional como (WATERHOUSE E TIESSEN, 1978; OTLEY, 1980 e 2016; GORDON E NARAYANAN, 1984; GOVINDARAJAN E GUPTA, 1985; CHENHALL E MORRIS, 1986). Todos esses estudos apresentavam a teoria da contingência aplicada área da contabilidade gerencial.

Diante disto, surge a seguinte questão de pesquisa: **Quais as características da pesquisa brasileira baseada em contingência aplicada à contabilidade gerencial?** Com o objetivo de orientar o pesquisador a responder esta questão de pesquisa, o pesquisador traçou os objetivos desta pesquisa.

## **1.2. OBJETIVOS**

Toda a pesquisa científica deve possuir objetivos estipulados a serem cumpridos. Ou seja, todas possuem metas para atingir com a elaboração da pesquisa. Portanto, é necessário que o pesquisador se fixe no objetivo geral e específico, para assim alcançar os resultados pretendidos pela pesquisa.

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral é o tema principal do trabalho científico, onde ele deve apresentar de maneira clara a proposta da pesquisa. O autor Lakatos e Marconi (2001, p. 102), define que “o objetivo geral está ligado a uma visão global e abrangente do tema, relacionando-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas”. Vale salientar que esse objetivo deve estar relacionando-se com o tema e com o conteúdo estudo dentro da pesquisa.

Portanto como objetivo geral deste trabalho é: **Investigar quais as características da pesquisa brasileira baseada em contingência aplicada à contabilidade gerencial.**

No entanto, para alcançar o cumprimento do objetivo geral é preciso traçar objetivos mais específicos. Objetivos esses que irá orientar o pesquisador a chegar ao desfecho do objetivo geral.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Portanto, considerando a problemática levantada e o objetivo geral, os objetivos específicos estabelecidos pelo pesquisador para esta pesquisa são:

- Apresentar a evolução da teoria da contingência e sua utilização nas pesquisas em contabilidade gerencial baseadas em contingências
- Identificar as características das pesquisas brasileiras contingências aplicada à contabilidade gerencial;
- Verificar a existências das variáveis contingencia contemporânea e tradicional
- Confrontar os resultados obtidos nos dados com a literatura.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Este estudo se justifica pela possibilidade de investigar um tema considerado relevante por pesquisadores nacionais e internacionais. Os pesquisadores Gerdin e Greve, (2004); descreve sobre as publicações de artigos empíricos, transformou-se em um fluxo contínuo isso sinaliza a importância e a vitalidade desta área de investigação. Porém, pesquisas nesta arte de campo de pesquisa tem sido questionado e criticada. Os mesmo autores ainda acreditam que a literatura que representa a teoria da contingência na contabilidade gerencial tem recebido criticadas por ser fragmentada e contraditória, sendo isso resultado de limitações metodológicas (GERDIN; GREVE, 2008, p. 995).

O investigador Otley (1980) enfatiza que a teoria de contingência aplicada na contabilidade gerencial se tornou uma moda atual, porém ela produzir alguns novos resultados de forma significativa. Contudo, pode-se perceber que embora a abordagem contingencial apresente contribuições significativas, ainda existem questões que dever receber atenção, para que seus resultados sejam mais confiáveis. Por isso, é importante verificar quais as características da pesquisa brasileira baseada em contingência aplicada à contabilidade gerencial. Vamos verificar se as características da pesquisa e conhecer se é apenas uma moda atual.

### 1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O principal foco desta pesquisa é estudar quais as características da pesquisa brasileira baseada em contingência aplicada à contabilidade gerencial. O presente estudo se limita a utilizar apenas a teoria da contingência na análise das características baseada em contingência aplicada à contabilidade gerencial. Não cabe, a esta pesquisa estudar as características de outras teorias.

A pesquisa ira se concentrar em colher os dados nos congressos de Controladoria e Contabilidade da USP<sup>1</sup> e no Anpcont, no período de 2007 a 2017. Sendo esse congresso de porte nacional e internacional.

---

<sup>1</sup> USP - Universidade de São Paulo

## **2 - REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1- Teoria da contingência: origem e evolução**

A Teoria da Contingência surgiu no começo da década de 60. Essa teoria surgiu a partir de estudos realizados para identificar qual é o modelo de estrutura organizacional que é mais eficiente em determinados tipos de empresas. Os primeiros estudos contingenciais realizados constataram que a estrutura da organização de uma empresa e o seu funcionamento são dependentes do ambiente externo de onde a organização esta localizada. (LAURINDO et al, 2013).

A teoria da contingência busca compreender e enfatiza que não existe uma única forma de uma empresa se organizar. Ela busca explicar também que o funcionamento das organizações varia de acordo com as condições do ambiente que está inserido. Essas condições envolvem as organizações tanto no contexto de ambiente externo, situação em qual ela está inserida, como também no contexto oportunidades ou ameaças. (BUEREN, 2012).

A teoria, ainda destaca-se que tudo é eventual ou incerto, onde “tudo depende”, e que “tudo é relativo”, podendo ou não acontecer. A mesma ainda enfatiza que existe uma relação funcional entre os métodos administrativos e as condições do ambiente, dentro das organizações. Portanto, dentro dessa relação funcional existem as variáveis independentes (ambiental) e dependentes (métodos administrativos).

A Abordagem contingencial parte da pressuposição que as condições externas causam transformações nos ambientes internos das organizações. O ambiente externo pode ser considerado como todos aqueles elementos que estão presente fora das organizações, mas são relevantes para as suas operações. Os primeiros estudos realizados e que utilizam como referencia essa teoria procuram identificar a influência das variáveis contingenciais dentro das organizações.

Os primeiros estudos acerca da teoria contingencial, e que são considerados como os pioneiros procura explicar os fatores de mudança nas organizações oriundos de qualquer fator externo ocasionado por uma contingência qualquer. Por exemplo, os autores (BURNS e STALKER, 1961), descrever o ambiente e estrutura, como uma dessas variáveis, o autor (CHANDLER, 1962), descreve a estratégia, (WOODWARD, 1965), a tecnologia, (CHILD, 1975; PUGH e HINIGS, 1976), apresenta o porte, (GREINER, 1972; MILLER e FRIESEN, 1980 e 1984), e os estágios do ciclo de vida organizacional.

A seguir, será apresentada as primeiras pesquisas que deram origem a teoria da contingência e suas principais contribuições. O principal objetivo desta seção é demonstrar as variáveis estudadas nas primeiras pesquisas e posteriormente estudos realizados sobre a contabilidade gerencial e a abordagem contingencial destacando as principais pesquisas realizadas no âmbito internacional e nacional.

### 2.1.1 Pesquisa de Burns e Stalker (1961); Sobre Organização.

Os autores Burns e Stalker publicaram no ano de 1961, a pesquisa *The Management of Innovation*, descrita até hoje, como uma das obras clássicas da teoria da contingência. Nesta pesquisa, os dois autores buscaram investigar a relação entre as práticas de gestão das organizações com seus ambientes externos. Onde eles classificaram organizações nas seguintes classificações: as organizações mecanicistas e as orgânicas.

**Tabela 1: As principais características dos dois tipos de estrutura organizacional identificadas pelos autores Burns e Stalker são:**

<b>Características</b>	<b>Mecanicistas</b>	<b>Orgânicas</b>
Estrutura Organizacional	Burocrática e permanente	Flexível e adaptável
Autoridade	Papeis determinados pela hierarquia	Papeis determinados de forma ampla
Decisões	Centraliza decisões tomadas pela cúpula da organização	Descentralizada decisões tomadas na hora
Comunicações	Predomínio da interação vertical entre os superiores e os seus subordinados	Predomínio da interação lateral e horizontal entre verbal e informal
Ênfase	Confia nas regras e regulamentos sempre formalizados por escrito	Confia na relação humana entre as pessoas e comunicação mais informal
Princípios predominantes	Ênfase nos princípios da Teoria Clássica (Sistema mecanicista e fechado)	Ênfase nos princípios da Teoria das Relações Humanas (Comportamento, entre as pessoas)
Tipo de Ambiente	Estável, previsível e permanente.	Instável, imprevisível e dinâmico.

Fonte: Baseado na pesquisa *The Management of Innovation*, de Burns e Stalker (1961).

Os investigadores Burns e Stalker (1961) chegaram em suas conclusões, que as organizações mecanicistas são mais eficientes, pois seus ambientes possuem as condições mais relativamente mais estáveis, enquanto que as organizações orgânicas são mais eficientes nas condições ambientais de mudança e inovação. Em síntese, as condições dos ambientes determinam o funcionamento e a estrutura das organizações.

### 2.1.2 Pesquisa de Chandler (1962); sobre estratégia e estrutura organizacional.

No ano de 1962, o pesquisador Alfred Du Pont Chandler, desenvolveu um dos principais trabalhos clássicos, denominado *Strategy And Structure*, nesse estudo o

investigador Chandler investigar como as escolhas das estratégias usadas pelas organizações influenciam o desenvolvimento de sua estrutura. O autor Chandler realizou uma investigação sobre as mudanças estruturais de “4” quatro grandes organizações, onde o pesquisador fazia uma relação com as estratégias dos negócios, usando quatro fases distintas.

A seguir com base em Chandler (1962), apresentaremos na tabela “2” dois, essas quatro fases.

Tabela 2: Fases das Empresas, Segundo o autor Chandler (1962)

FASES	CARACTERÍSTICAS	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
• <b>Acumulação de recursos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápido crescimento das empresas.</li> <li>• Ênfase na aquisição de fornecedores de matéria prima, e na produção e distribuição.</li> </ul>	• Ampliação da produção, por meio da acumulação de recursos, deu origem à integração vertical, a economia de escala.
• <b>Racionalização do uso dos recursos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução dos custos, de acordo com uma estrutura funcional; os lucros das organizações dependem da racionalização do uso dos recursos.</li> </ul>	• Após essa contenção de custo, surgiu a necessidades, dos Controles e planejamentos da produção.
• <b>Continuação do crescimento.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento da concorrência, conseqüentemente queda nos lucros.</li> </ul>	• Obrigou as empresas a diversificarem os seus negócios, e a desenvolver os departamentos de engenharia e design industrial.
• <b>Racionalização do uso de recursos em expansão.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase na criação de novas estruturas organizacionais,</li> </ul>	• A nova estrutura organizacional, centralizar o controle objetivo e na avaliação do desempenho de cada linha de produtos.

Fonte: Baseado na pesquisa de *Strategy And Structure*, Chandler (1962).

O investigador Chandler (1962), através desses quatro fases, chegou à conclusão que uma estrutura funcional, é capaz de se adaptar a uma estratégia que não seja diversificada. Já a estrutura divisional é mais adequada para uma estratégia de diversificação que demanda o gerenciamento efetivo. O pesquisador Chandler (1962) também demonstrou na sua pesquisa que a estratégia determina a estrutura. Contudo, a organização precisa manter uma relação entre as estratégias e as estruturas; se não, a organização terá menor desempenho.

### 2.1.3 Pesquisa de Woodward (1958 a 1965); sobre a Tecnologia

O pesquisador Woodward (1965), publicou a obra intitulada de *Industrial Organization: Theory and Practice*, nessa obra o autor apresentou uma análise de 100 empresas. Onde o autor classificação dessas empresas em três grupos de tecnologia de produção: produção unitária ou oficina, produção em massa e produção contínua. Woodward

investigou que as variáveis estruturais estão ligadas diretamente a natureza da tecnologia das organizações.

Por conseguinte, o pesquisador conclui que a estrutura organizacional não se relaciona com o porte das empresas, mas sim com a tecnologia de operações do processo de produção. O autor ainda conclui que adequação entre a estrutura organizacional e a tecnologia empregada na produção, onde vai conduzir uma organização a um desempenho superior.

#### 2.1.4 Pesquisa de Thompson (1967); Sobre a Tecnologia

O autor Thompson publicou no ano de 1967, a obra *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, onde ele destacava que as organizações devem aprender a lidar com as incertezas. Na sua pesquisa o autor Thompson 1967 classificou as organizações de acordo com os seus ambientes e tecnologias. Onde o mesmo observou que a tecnologia dentro das ações das organizações complexas, a fim de estima-la e reconhecer o benefício utilização da uma tipologia de tecnologia que pode ajudar os gestores a lidar com as diferentes tecnologias encontradas dentro das organizações complexas.

Nesta mesma obra, Thompson afirma que “a tecnologia é uma importante variável para a compreensão das ações das empresas”. Com base em estudos anteriores, ele propõe uma tipologia de tecnologias de três variedades. Sendo elas:

##### **Tecnologias de Elos em Sequência:**

É baseado na complexidade na linha de produção em massa. Ou seja, é baseado na correlação entre as etapas de produção até a chegada ao produto final. Vejamos a seguir uma demonstração dessa correlação:

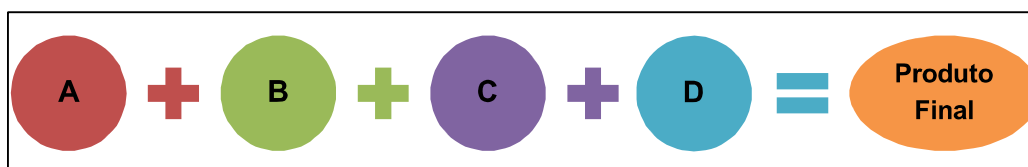


Figura 1: Estrutura Baseado com Tecnologias de elos em sequência - Thompson (1967)

Desta forma, pode-se ver que a tecnologia de elos em sequência baseia-se na ligação de sequência de tarefas para completarem o processo de produção de um produto. Além dessa tecnologia, o autor Thompson ainda conceituou outras duas dentro da sua tipologia de tecnologias, entre elas estava a tecnologia mediadora. Vejamo-la a seguir:

##### **Tecnologia mediadora**

Representa as organizações que possuem como base a ligação de seus clientes que são ou deseja ser independentes. Vale enfatizar que essa tipologia mediadora proporciona serviços



ou produtos. Em outras palavras, eles agem como uma função mediadora, que fazer a interligação dos clientes e uma organização para a realização de negocio.



Figura 2: Baseado no conceito da Tecnologia mediadora – Thompson (1967)

Tendo em vista, essa demonstração com base na obra de Thompson (1967), reconhecemos que a tecnologia mediadora faz a interligação dos clientes com as empresas mediadoras, servindo como intercambio entre os seus clientes e a empresas para realização de negocio. Vale ressaltar que o autor Thompson (1967), apresentou três tipologias, sendo duas delas já apresentada acima. Vejamos a seguir, a última dessa tipologia:

#### **Tecnologia intensiva**

A Tecnologia intensiva é composta por uma extensa convergência de variedades em serviços e técnicas especializadas sobre um único cliente.



Figura 3: Baseado no conceito da Tecnologia Intensiva – Thompson (1967)

É importante reconhecer que a tipologia intensiva coordena todas as habilidades dos serviços e técnicas especializadas para único objetivo em comum o cliente. Thompson (1967) ainda fez uma classificação das categorias das organizações dentro da obra, onde ele não só fez a classificação da tipologia, como também classificou as organizações em duas categorias: “Sistema aberto” e “sistema fechado”, onde sua contribuição estava na proposta de ligar os dois sistemas.

Por fim, em sua conclusão, o escritor apresenta que a o ambiente e tecnologia são as principais causas das incertezas.

### **2.1.5 Pesquisa de Lawrence e Lorsch (1967); organizações x ambientes**

Os autores Lawrence e Lorsch (1967), publicaram a pesquisa, “*Differentiation and integration in complex organizations*” esse estudo pode-se dizer que deu origem a teoria da contingência. Os dois autores desenvolveram um análise comparativa entre dez empresas, de três segmentos diferentes, sendo alimentos, plásticos e embalagem. Essa investigação possuía como principal questão identificar como a organização faz para lidar com as diversidades do mercado e condições econômicas.

Concluíram, por fim, que a principal questão de adaptação das organizações esta ligada a dois aspectos básicos:

- Diferenciação - representa a divisão das empresas em departamentos ou subsistemas.
- Integração – enfatiza a coordenação interna e integração de seus departamentos ou dos subsídios para responder adequadamente às pressões pelo meio ambiente.

Levando-se em consideração esses dois aspectos os autores averiguaram que a igualdade entre diferenciação e a integração depende do estado do ambiente organizacional, ou seja, observaram que departamentos da mesma organização, que possuem diferentes funções, estão expostos a diferentes ambientes, alguns mais estáveis, como o departamento de produção, outros já são mais instáveis, como o departamento desenvolvimento. (LAWRENCE E LORSCH, 1967).

### **2.2 Pesquisas em contabilidade gerencial baseadas em contingência**

Ao longo dos anos, a teoria da contingência tem sido utilizada como plataforma teórica para realização de pesquisas em contabilidade gerencial. Os principais focos de estudo abordados pelos pesquisadores da área referem-se à investigação do impacto ou influência dos fatores contingenciais no desenho dos sistemas de controle gerencial e nos sistemas ou práticas de contabilidade gerencial adotadas pelas empresas, pode-se citar as seguintes pesquisas que publicaram pesquisas com esse foco (WATERHOUSE E TIESSEN, 1978; OTLEY, 1980 e 2016; GORDON E NARAYANAN, 1984; GOVINDARAJAN E GUPTA, 1985; CHENHALL E MORRIS, 1986; SIMONS, 1987; CHAPMAN, 1997; FISHER, 1998; REID E SMITH, 2000; ERSERIM, 2012, BEDFORD, MALMI E SANDELIN, 2016). Neste contexto, a literatura empírica da pesquisa em contabilidade gerencial baseada em contingência tem explorado este foco buscando analisar a influência dos primeiros fatores contingenciais retirados na teoria organizacional e nos estudos pioneiros sobre teoria contingencial.

### 2.2.1 Pesquisa de Waterhouse e Tiessen (1978)

No ano de 1978, os pesquisadores Waterhouse e Tiessen publicam a pesquisa, “*a contingency framework for management accounting systems research. Accounting, Organizations and Society*”, onde eles usaram a teoria contingencial como base para se fazer a concepção de um modelo que possuía objetivo examinar as comparativa das organizações. Esse modelo possibilita conhecer os requisitos de controle de diversos tipos de organizações e expor uma série de problemas que são correlacionados aos desenhos dos sistemas de contabilidade de gerenciamento. O mesmo modelo ainda propõe que uma estrutura de uma organização depende em parte do seu contexto e das estruturas alternativas, que desenvolve a necessidade de vários mecanismos de controle. (WATERHOUSE E TIESSEN, 1978).

### 2.2.2 Pesquisa de Otley (1980)

O artigo “*The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis*”, publicado pelo autor Otley no ano de 1980. Neste trabalho o descrevia que a teoria contingencial de contabilidade gerencial estava virando uma moda, mesmo assim, produziam alguns novos resultados de forma significativa. Ao realizar uma pesquisa sobre o conteúdo e o desenvolvimento destas teorias encontrasse argumentos que essas teorias eram baseadas em uma modelo insuficientemente e inadequada. A pesquisa apresentou um modelo melhorado, que se baseava em ideias da eficiência organizacional e controles de gestão, esse modelo sugere orientações de forma apropriada para trabalhos futuros que serão tanto perceptivos quanto cumulativos. (OTLEY, 1980)

### 2.2.3 Pesquisa de Gordon e Narayanan (1984)

Os pesquisadores Gordon e Narayanan, no ano de 1984, devolveram uma pesquisa em titulada “*Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation. Accounting, Organizations and Society*”, nesta pesquisa os pesquisadores realizaram uma investigação empírica, sobre a relação do sistema de contabilidade de gestão de uma organização, com a incerteza do ambiente e a estrutura.

Por fim, chegaram a conhecer que a estrutura organizacional e o sistema de informação de gestão são uma função do meio ambiente. Porém, após controlar os efeitos do meio ambiente, não aparenta que a estrutura e o sistema de informação de gestão encontrem-se correlacionados entre eles. (GORDON E NARAYANAN, 1984).

#### **2.2.4 Pesquisa de Govindarajan e Gupta (1985)**

A pesquisa “*Linking control systems to business unit strategy: impact on performance*”, publicado pelos pesquisadores Govindarajan e Gupta no ano de 1985, buscava examinar em empresas diversificadas, a ligação da estratégia das empresas, com o sistema de bônus de incentivo e a eficácia no nível da unidade estratégica de negócios (SBU).

As informações colhidas nos 58 SBUs mostrar-se que (1) que existem uma maior dependência dos critérios em longo prazo. Além disso, existe uma abordagem subjetiva, ou seja, sem formula para definir o bônus dos gerentes gerais, dos SBU, todo esse contexto do SBU, contribuem para a sua eficácia de "construção", mas por outro lado acaba dificultando no caso de SBUs da "colheita", e no (2) a relação entre a extensão da dependência em curto prazo e a eficácia, é quase independente da estratégia SBU. (GOVINDARAJAN E GUPTA, 1985)

#### **2.2.5 Pesquisa de Chenhall e Morris (1986);**

No ano de 1986, Chenhall e Morris publicaram um artigo científico que possuía objetivo de analisa o efeito da incerteza do ambiente, a descentralização estrutural, e a interdependência organizacional no gerenciamento da contabilidade de gestão. O artigo em titulado “*The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems*”. A pesquisa além de investigar os efeitos das variáveis contextuais, o trabalho buscava definir como as variáveis independentes interagiram. Os autores elaboram hipóteses sobre os efeitos diretos quanto indiretos de variáveis contextuais. Essas mesmas hipóteses foram testadas através dos dados coletados de 68 gerentes. Os resultados encontrados indicaram que: 1) A descentralização estrutural esta a associada à informações agregadas e integradas; a incerteza do ambiente entendido pelo amplo escopo e informação atempada; interdependência organizacional com amplo escopo, agregado e informação integrada. Resultados 2, encontrados: A incerteza ambiental pode ser percebida através da interdependência organizacional. (CHENHALL E MORRIS, 1986).

#### **2.2.6 Pesquisa de Simons (1987);**

O autor Simons, no ano de 1987, publicou um estudo intitulado de “*Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis.*”. A pesquisa se baseava na premissa que os sistemas de controle deveriam ser mudados conforme a estratégia da gestão

da organização. O autor investigou as diferenças nos sistemas de controle contábil, em duas empresas diferentes, que possuíam estratégias diferentes.

Para a consolidação desta pesquisa, o autor colheu os dados através de questionário e entrevista. Através destes dados, o pesquisador obteve evidências de como as empresas alinham seus sistemas de controle e estratégia. Além disso, a pesquisa discutia evidências de formas preliminares que existe uma relação entre o desempenho e a estratégia dos negócios, com o sistemas de controle contábil. (SIMONS, 1987).

### **2.2.7 Pesquisa de Chapman (1997)**

Chapman, no ano de 1997 publicou um estudo denominado “*Reflections on a contingent view of accounting*”, o trabalho parte do pressuposto que a teoria da contingência teve um começo promissor e com muitas pesquisas seguintes sobre ela. Mas alguns críticos ainda apontam que essa teoria não desenvolveu uma literatura credível e abrangente sobre contabilidade. A partir deste pressuposto o artigo de Chapman argumenta que um problema que é enfrentado pelo o desenvolvimento de um quadro geral é a modelo de caracterização da pesquisa distinta. (CHAPMAN 1997)

### **2.2.8 Pesquisa de Fisher (1998)**

Fisher, no ano de 1998 publicou a pesquisa científica “*Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions*”, essa pesquisa possuía objetivo de analisar a ligação existente entre a teoria da contingência e o sistema de controle de gestão. A teoria contingencial possui o conceito que o desempenho e o uso do sistema de controle dependente do contexto do ambiente organizacional. Fisher (1998) estudou combinação entre a variável de contingência e o sistema de controle, que resultou na hipótese de maior desempenho organizacional. (FISHER, 1998)

### **2.2.9 Pesquisa Reid e Smith (2000)**

Os investigadores Reid e Smith (2000), escreveram e publicaram um artigo científico em titulada “*The impact of contingencies on management accounting system development*”, onde eles apresentaram quatro hipóteses diferentes. Porém todas as hipóteses apresentadas são importantes para a teoria da contingência de contabilidade de gestão.

Os dados colhidos são referentes aos anos de 1994 a 1998. A primeira hipótese examina a relação entre o desenvolvimento do sistema de contabilidade de gerenciamento

(MAS) se está correlacionada a acontecimentos contingentes (crises de fluxo de caixa, déficits de finanças e inovação tecnológica). Na segunda hipótese, estuda um grupo de contingência de três configurações sendo de pequenas empresas, adaptativas, executando e estagnadas. E a terceira hipótese utilizou análise de regressão para testar o índice organizacional, sendo feito pela medida do número ponderado de pessoas, sendo explicada pelos aspectos de contingências, tecnológica, sistemas de produção, estratégia de negócios e ambiente. A quarta hipótese e última pesquisada neste estudo, examina a complexidade do MAS é determinada pela interdependência das sub unidades, pela diversidade do mercado. Todas essas quatro hipóteses foram testadas dentro desta pesquisa, essas mesmas hipóteses suportam todos os vários aspectos da teoria da contingência, modificados para um contexto de pequenas empresas. (REID E SMITH, 2000)

#### **2.2.10 Pesquisa de Erserim (2012)**

O autor Erserim, publicou no ano de 2012, um artigo em titulada de “*Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems*”, o estudo busca estudar a relação entre a cultura organizacional, as características de uma organização, o ambiente das empresas e os níveis de uso das práticas contábeis gerenciais. A cultura organizacional é considerada importante para uma análise de nível para os estudos de organizações e também pode ser considerada como um elo entre sociedade e organização. Erserim descreveu no seu estudo as variáveis dependentes são o uso das práticas contábeis gerenciais e como variáveis independentes as características da empresa, a cultura organizacional e o ambiente externo. Por fim, o autor argumentou no seu estudo que as variáveis organizacionais e ambientais afetam o nível de uso das práticas contábeis gerenciais. (ERSERIM, 2012)

#### **2.2.11 Pesquisa de Otley (2016)**

No ano de 2016, o autor Otley publicou uma nova pesquisa analisando a literatura da teoria da contingência da contabilidade de gestão, em titulada de “*The contingency theory of management accounting and control*”, esse artigo analisa a literatura recorrente desde da revisão da literatura de 1980 escrita pelo mesmo autor. O artigo publicado faz o esboço do crescimento da literatura e descrevem claramente acerca dos principais temas explorados durante esses últimos anos. Otley (2016); argumenta que uma abordagem mecanicista vai se torna um mecanismo preditivo para o sistema de controle ótimo é equivocada. Ele também

destaca a existência de "pacotes" de controle de gerenciamento, "pacotes" esses que estão sempre em desenvolvimento e constantes mudanças ao longo do período e também busca explicar sobre os mecanismos que estão sendo implementado. (OTLEY, 2016)

Contudo o conceito de "pacote" não tenha sido levado a sério ainda na maioria dos trabalhos empíricos, mesmo ele sendo fundamental para estudos futuros. Ou seja, os pacotes de sistemas de controles possuem diferentes elementos, eles são criados de maneira independente em momentos diferentes e coordenados de maneira vaga. (OTLEY, 2016)

Existem vários motivos para a coordenação total é excluída, principalmente por causa do rápido ritmo de mudança e por causa da adição de novos sistemas ou por causa da modificação de um ritmo mais rápido do que o processo de coordenação pode se desenvolver. (OTLEY, 2016)

#### **2.2.12 Pesquisa de Bedford, Malmi e Sandelin (2016)**

A pesquisa "*Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems*", é um das pesquisas mais recentes publicados acerca do controle de gestão (MC). Essa pesquisa foi publicada pelos pesquisadores Bedford, Malmi e Sandelin no ano passado. O estudo focava em analisar as combinações do controle de gestão (MC), que eficiente em dois contextos diferentes estratégicos, mas que estão relacionados – MC como um pacote e MC como sistema.

Em um primeiro momento, a pesquisa buscava conhecer como um conjunto de pacotes de práticas de MC combina, para conseguir alcançar os resultados de controles eficientes para organizações que trabalham em contexto estratégia e análise comparativa qualitativa de conjunto difuso. No segundo momento da pesquisa, os autores usaram como base uma comparação de pacotes MC efetivos, pesquisa essa que examina a interdependências entre práticas MC (ou seja, sistemas MC).

Por fim, o resultado desta pesquisa demonstra a eficácia do controle contábil e das escolhas de controle estruturais, eles não são determinados só pelo ajuste do contexto estratégico, mas também como eles se encaixam um com o outro. A pesquisa também evidencia como uns conhecimentos dos pacotes MC são capazes de fornecer orientação para o desenvolvimento da teoria e análise empírica dos sistemas MC. (BEDFORD, MALMI E SANDELIN, 2016)

### **2.3 Evolução das pesquisas em contabilidade gerencial baseadas em contingência**

No que diz respeito às variáveis contingenciais, a pesquisa em contabilidade gerencial baseada em contingência tem apresentado uma evolução que pode ser definida em três principais fases. A tabela “3” apresenta os trabalhos sobre teoria da contingência e contabilidade gerencial associados às três fases que caracterizam o desenvolvimento da pesquisa em contabilidade gerencial baseada no modelo teórico contingencial. A primeira fase, definida pelos estudos de Waterhouse e Tiessen (1978) e Otley (1980), mostra que os primeiros pesquisadores focaram seus trabalhos em investigar a importância do ambiente, tecnologia, estrutura e tamanho para o desenho do sistema de controle gerencial (CHENHALL, 2006).

A segunda fase define-se através do estudo de Chenhall (2006) que fornece uma revisão crítica dos achados dos estudos baseados em contingências publicados entre 1980 e 2005, resultando em uma série de proposições relativas a sistema de controle gerencial e contexto organizacional. Neste estudo, o autor desta que pesquisadores têm buscado explicar a eficácia do sistema de controle gerencial examinando desenhos que se ajustam melhor à natureza do ambiente, tecnologia, tamanho, estrutura, estratégia e cultura nacional. Outra ênfase é que, nos últimos tempos, a pesquisa baseada em contingência tem mantido sua popularidade com estudos incluindo essas variáveis, mas redefinindo elas em termos contemporâneos.

A terceira fase pode ser identificada no trabalho de Otley (2016) que abordou a teoria da contingência aplicada à contabilidade gerencial e controle no período de 1980 a 2014. Pesquisas recentes inserem nesta revisão os aspectos contemporâneos do meio ambiente, tecnologias e mecanismos estruturais. Onde se fundamenta nos teóricos organizacionais originais para desenvolver argumentos que ajudam a explicar como a eficácia do MCS depende da natureza das configurações contemporâneas (OTLEY, 2016).

A seguir será apresentada a Tabela “3” com as três fases que caracterizam o desenvolvimento da pesquisa em contabilidade gerencial baseada no modelo teórico contingencial associado com os estudos sobre teoria da contingência e contabilidade gerencial associados que mostram os diferentes focos abordados pelos pesquisadores sobre o desenvolvimento da pesquisa em contabilidade gerencial.

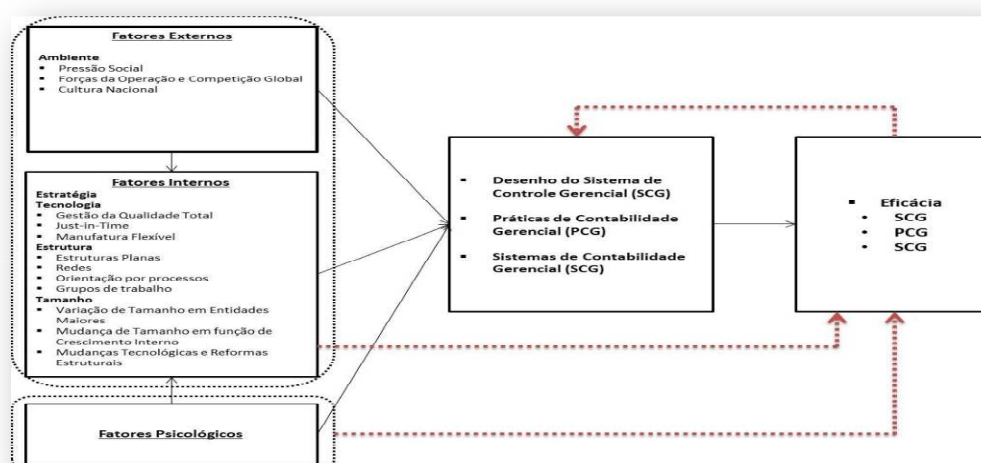


**Tabela 3 Trabalhos sobre teoria da contingência e contabilidade gerencial associados às três fases que caracterizam o desenvolvimento o modelo teórico contingencial.**

Fase 1	Fase 2	Fase 3	
Waterhouse, J. & Tiessen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research. <i>Accounting, Organizations and Society</i> , 3(1), 65–76.	Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. <i>Accounting Organizations and Society</i> , 4, 413–428.	CHENHALL, Robert H. Theorizing contingencies in management control systems research. <b>Handbooks of management accounting research</b> , v. 1, p. 163-205, 2006.	OTLEY, David. The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. <b>Management accounting research</b> , v. 31, p. 45-62, 2016.
This paper utilizes Contingency Theory to develop a model for the comparative analysis of organizations which permits us to identify possible control requirements of various organizational types and to address a number of related management accounting systems design issues.	By surveying the development and content of these theories it is argued that they have been based on an inadequate and insufficiently articulated model. An improved model, based on ideas of organisational control and effectiveness, is put forward which suggests appropriate directions for future work that will be both perceptive and cumulative	This chapter provides a critical review of findings from contingency-based studies over the past 25 yr, deriving a series of propositions relating MCS to organizational context.	This article reviews the literature on the contingency theory of management accounting since the 1980review by the author. It traces the expansion of this literature and critically outlines some of the major themes explored over this period.

A seguir apresentaremos a figura “4”, com a evolução das pesquisas em contabilidade gerencial baseada na teoria da contingência.

**Figura 4 Evolução das pesquisas em contabilidade gerencial baseada em contingência**



Fonte - Adaptada de Haldma e Lääts (2002)

## 2.4. VARIÁVEIS CONTINGÊNCIAS: Tradicionais e Contemporâneos

É oportuno lembrar que abordagem contingencial enfatiza que existem diferentes variáveis (fatores), que são capazes de influenciar o ambiente interno (na administração da empresa). É conveniente mencionar que alguns pesquisadores destacam que a teoria da contingência possui o poder de explicar o desempenho dentro das organizações.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio está os autores Selto, Renner e Young (1995), onde eles destacam que a teoria da contingência tem a capacidade de explicar o desempenho dentro das organizações, sendo nos contextos, estrutural e processos organizacionais. Os mesmo autores ainda destacam que nesse mesmo contexto estão os fatores como ambiente, tecnologia, tamanho, cultura, tarefas e métodos.

Vale ressaltar que desde da década dos anos 60 pesquisadores buscam identificar quais são as variáveis contingências que influencia as organizações. As primeiras pesquisam possuía como foco as variáveis ambientes, tecnologia, estrutura, estratégia e porte organizacional. Pode-se destacar que essas variáveis são consideradas com os fatores contingenciais tradicionais, por ser sido estuda ao longo dos anos.

Apresentaremos a seguir uma tabela com os fatores contingenciais, considerados como os tradicionais, com as suas respectivas descrições.

**Tabela 4:** Fatores contingenciais

Fatores	Descrição
<b>Ambiente</b>	Segundo o Chenhall, (2007, p.172): "Ambiente refere-se a atributos específicos, tais como concorrência intensa de preços dos concorrentes existentes ou potenciais, ou probabilidade de uma mudança na disponibilidade de materiais".
<b>Tecnologia</b>	Segundo o Chenhall (2003, p. 139): "De forma geral, a tecnologia se refere como os processos funcionam na organização (tarefas de maneira transformar entradas em saídas) e inclui hardware (tais como máquinas e ferramentas), materiais, pessoas, software e conhecimento."
<b>Estrutura organizacional</b>	Segundo o Chenhall (2007, p. 179): "Estrutura organizacional é a especificação formal de diferentes papéis para os membros da organização, ou tarefas para os grupos, para garantir que as atividades da organização sejam realizadas. Arranjos estruturais influenciam a eficiência do trabalho, a motivação das pessoas, informação, fluxos e sistemas de controle podem ajudar a moldar o futuro da organização".
<b>Estratégia</b>	Conforme Chenhall (2007), a estratégia é um meio pelo qual os gestores são influenciados pela natureza do ambiente externo, os mecanismos estruturais, cultura e controle para tomar decisões. Os gestores têm escolhas estratégicas pela posição que suas organizações ocupam em determinados ambientes.
<b>Porte Organizacional</b>	De acordo com Chenhall (2007, p. 183), existem várias maneiras de estimar o tamanho da empresa incluindo lucros, volume de vendas, ativos, valorização das ações e dos trabalhadores.

Fonte: Chenhall, (2003; 2007).

Diante do que foi exposto acima, verificamos que os fatores contingenciais abordados através das suas respectivas descrições, são característica complexas, dada através da

adversidade do ambiente, no qual a organização está inserida. Dada à importância das variáveis tradicionais e contemporâneas para esta pesquisa apresentaremos a seguir de forma mais profunda as principais variáveis tradicionais, em seguida também será apresentado as principais variáveis contemporâneas estudadas ao longo dos últimos anos.

## **2.5 Variáveis Tradicionais.**

### **2.5.1. Ambiente**

O fator ambiente é descrito como tudo que acontece fora das organizações, mas influenciam internamente dentro das organizações. Por ser uma variável complexa cada organização necessita diminuir os efeitos da incerteza e, por conseguinte a influencia no sistema interno da organização. Todas as organizações possuem dois tipos de ambientes, sendo eles o ambiente geral e o ambiente de tarefa.

Todo ambiente geral das organizações é afeta indiretamente ou diretamente pelo fator ambiente externo, pois esse mesmo fator é composto por todo um conjunto de condições parecidas, sendo elas condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas ou culturais.

O autor Chiavenato (1997); descreve essas condições da seguinte forma;

- a) A condição tecnológica acontece quando as outras organizações emitiram algum novo desenvolvimento tecnológico, então a organização precisa se adaptar e incorporar o novo desenvolvimento tecnológico para não perder a competitividade.
- b) As condições legais constituem na legislação que esta vigor, sendo as leis de caráter comercial, trabalhista, fiscal, civil etc. Todas essas ligações podem afetar direta ou indiretamente as organizações.
- c) As condições políticas são constituídas pelas decisões e definições políticas, que são tomadas em nível municipal, estadual e federal, também influencia uma organização, pois orientam as próprias condições econômicas.
- d) As condições econômicas é o que compõem o desenvolvimento econômico. Sendo eles a inflação, a distribuição de renda interna, etc. São problemas econômicos que logo são percebidas pelas organizações.
- e) A condição demográfica determinam as características do mercado atual e futuro das organizações, com base na taxa de crescimento, na população, na raça, na religião, na distribuição geográfica, etc.
- f) A condição ecológica, esta relacionado ao quadro demográfico que envolve a organização. A ecologia social são os aspectos que as organizações são influenciadas ou pode influenciar. Aspectos esses, como poluição, clima, comunicações e transporte, etc.
- g) Condições culturais consistem na cultura de um povo, onde as expectativas de seus participantes são capazes de influenciar no consumo.

Pode-se se ver que todas essas condições são acontecimentos ligados ao ambiente, que interagem entre eles, formando um campo de efeito sistêmico. O ambiente geral é comum para todas as organizações, mas cada organização possui seu próprio ambiente particular, sendo chamado de ambiente de tarefa.

Ambiente tarefa representa as operações de entradas e saídas de mercadorias de uma organização. O autor Chiavenato (2000), descreve que o ambiente tarefa é mais próximo e imediato de cada organização. Onde ele representa as entradas e saídas das organizações, através do ambiente de operações. O mesmo autor ainda descreve que o ambiente de operações é composto pelos;

- a) Fornecedores de entradas; representa todos os fornecedores dos recursos que uma organização precisa para trabalhar, sendo os recursos materiais, recursos financeiros e recursos humanos etc.
- a) Clientes ou usuários; corresponde aos consumidores das saídas das organizações.
- b) Concorrentes; toda organização não esta sozinha, existe outras organizações que trabalha no mesmo mercado, gerando assim uma disputa entre eles.
- c) Entidades reguladoras: para cada tipo de organização existe uma entidade reguladora que fiscalizar as suas atividades, sendo elas sindicatos, associações de classe, órgãos regulamentadores do governo e órgãos protetores do consumidor, etc.

Contundo com que foi exposto acima se pode ver que o ambiente geral é comum para toda organização, mais o ambiente tarefa de uma organização é determinado de acordo com o mercado que a organização esta inserida sendo em prestação de serviços ou venda de produto.

### **2.5.2 Tecnologia**

A tecnologia compõe outro fator de caráter independente, que influencia as organizações. O autor Chiavenato (2000), descreve que a influência da tecnologia nas organizações é enorme, pelas seguintes razões:

- a) A tecnologia possui a capacidade de determina a natureza da estrutura e do comportamento organizacional das organizações.
- b) A tecnologia significa a racionalidade da técnica, se tonando assim sinônimo de eficiência.
- c) A tecnologia induz os administradores a se aperfeiçoar e chegar cada vez mais na eficácia.

A partir desta perspectiva podemos diz que a tecnologia representa uma variável independente sendo variável ambiental e organizacional. Deste modo, pode-se observar que a variável tecnologia causa desafios de forma interna para as organizações, enquanto o ambiente estabelece desafios externo para empresas. (LAURINDO, 2013)

Em sínteses, todas as organizações devem ficar atenta ao desenvolvimento das novas tecnologias afim de não ficar ultrapassada. Por isso, a tecnologia pode proporcionar para as organizações desafios de forma interna.

### **2.5.3 Estrutura**

A estrutura organizacional representa o desenho da organização, ou seja, a maneira que organizacional assumiu para compor seus recursos. O desenho organizacional representa a forma como a empresa é organizada, sendo em torno da divisão de atividades e recursos, afim de aumentar a eficiência e eficácia organizacional.

O autor Chiavenato (2003, p.527), descreve que o desenho organizacional deve ser em função de um ambiente complexo e mutável e requer a identificação das seguintes variáveis:

- a) Entradas – São características do ambiente geral e de tarefa;
- b) Tecnologias - Utilizadas para a execução de tarefas organizacionais sejam em sistemas concretos e físicos, ou em sistemas conceituais e abstratos;
- c) Tarefas ou funções – São operações e processos executados para obter determinadas saídas ou resultados;
- d) Estruturas – São as relações entre os elementos componentes de uma organização;
- e) Saídas ou resultados – São os objetivos almejados ou os resultados esperados. São as medidas de eficácia organizacional.

Pode-se observar que o desenho organizacional deve ser em função do ambiente complexo e mutável, isto é, o desenho deve estar aberto a mudanças no ambiente. Chiavenato (2003), ainda enfatiza que o desenho organizacional deve preencher três principais requisitos:

- a) Como estrutura básica – Contribui para implementação dos planos da organização.
- b) Como mecanismo de operação – Indicado aos membros aquilo que é esperado deles, sendo por meio de procedimento de trabalhos, sistemas e comunicação, etc.
- c) Como mecanismo de decisão – Permitindo meios de para auxiliar o processo decisório e o processo de informação.

A estrutura organizacional de uma organização é afetada diferentemente por esses requisitos. Contudo, cada empresa possui os desenhos organizacionais diferentes, uma vez que cada empresa age de forma diferente em cada situação e possui diferentes formas de se organizar, por isso não existe uma única estrutura para todas as empresas.

### **2.5.4 Estratégia**

A estratégia pode ser descrita com conjunto de ações ou manobras com objetivo de alcançar os resultados proposto em longo prazo para empresa. O autor Chandler (1998), descreve sobre esse mesmo ponto, que a estratégia corresponde à definição de objetivos para uma

empresa á longa prazo e à aquisição de ação e alocação de recursos, a fim de alcançar tais objetivos. Contudo observar-se que a estratégia é um meio para se alcançar objetivos da empresa.

A implementação das estratégias empresariais ocorrem devido as constantes mudanças nos ambientes externos das empresas. Sendo assim, a estratégia não pode ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas sim como um planejamento estratégico para orientação o empresários atingir as metas da empresa. (OLIVEIRA, 1991).

Contudo, o autor Oliveira (2007, p.4) ainda enfatiza que o planejamento estratégico:

[...] corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos.

Em vista disto, pode-se observa que o planejamento estratégico é conjunto decisões tomada pelos gestores, estrategicamente a fim de agir de tomar decisões correta quando aparecerem oportunidades e neutralizar ameaças que surgirem nas empresas.

### **2.5.5 Porte**

O porte ou tamanho organizacional de uma organização possui o poder de influenciar na estrutura organizacional. Enquanto maior a empresa, mais oportunidades elas terão. O autor Chanhall (2003) destaca enquanto mais oportunidades de expansão, maior será á necessidade da utilização de ferramentas gerencia para se manter um controle. Em sínteses, enquanto mais as empresas crescem mais problemas eles terão com as tarefas administrativas, requerendo assim a necessidade de controles gerencias, permitindo assim auxiliar os administradores ou gestores, em documentações, toma de decisões, etc.

O mesmo autor ainda enfatiza que existem diferente maneiras de medir o tamanho da empresa, englobando os lucros, os volumes de vendas, ativos, valorização das ações e dos trabalhadores. (CHENHALL, 2007, p. 183). Deste modo, é possível conhecer o porte das empresas, sendo das empresas de porte pequeno, médio ou grande.

Adicionalmente, o mesmo autor Chenhall (2003) destaca que empresas que são de porte pequeno e médio não recebem muita atenção na literatura de sistemas de controles gerencias, então possivelmente, nessas empresas, os papéis dos controles seriam diferentes, pois eles dependem do tamanho e da taxa de mudança.

### **2.5.1.1 Variáveis Contemporâneas**

É preciso reconhecer que ao longo dos últimos anos novas pesquisas sobre a teoria da contingência dentro dos sistemas de contabilidade gerencial vem surgindo. O pesquisador Otley (1980), descreve que as pesquisas sobre a teoria da contingência e contabilidade gerencial tornaram-se uma moda atual. Mas essas pesquisas produziram alguns novos resultados significativos.

Porem, as pesquisas baseada na abordagem contingencial na contabilidade gerencial vem sendo alvo criticas desde do seu surgimento. Os autores Gerdin e Greve (2008) descreve que a literatura fundamentada na abordagem contingencial na contabilidade gerencial tem sido criticada por ser fragmentada e contraditória, sendo isso resultado de limitações metodológicas.

O autor Guerra (2007) também descreve que parte das críticas a essas teorias não diz respeito aos seus conceitos propriamente ditos, mas sim a problemas metodológicos específicos de alguma investigação empírica que usou uma abordagem teórica contingencial. Contudo, o autor também destaca que um dos problemas considerado foi a falta de precisão na definição de variáveis.

Mesmo sendo alvo de criticas a teoria contingencial vem evoluindo, em vista disto, não é surpreendente que novas variáveis contingências vem sendo estudada dentro das empresas. Variáveis essas que podem ser considerada de caráter contemporânea, por serem fatores estudados em pesquisa atuais. A seguir será apresentado algumas variáveis de consideradas atuais.

### **2.5.1.1 Fatores situacionais**

Os fatores situacionais dentro da teoria contingencial parte da preposição que o comportamento dos líderes pode ser influenciado de acordo com as circunstâncias ou das situações, com que eles se deparam. Pode-se dizer que os fatores situacionais representam três tipos de variáveis sendo elas: o líder, o grupo e a situação. Então pode-se descreve o líder como eficiente pois o líder deve ter a capacidade de se adaptar a grupos de pessoas com determinadas características sob condições extremamente variadas. (RODRIGUES, 2006)]

### **2.5.1.2 Incerteza Ambiental**

A incerteza ambiental é uma variável ligada ao meio ambiente. O autor Chenhall (2003), destaca que provavelmente, a variável do ambiente externo que é mais estudada é a incerteza. O autor, ainda enfatiza que a incerteza é uma situação em que probabilidades de ocorrências não podem ser determinadas e mesmo os elementos do ambiente não podem ser previsíveis, distinguindo-se desse modo do risco, mas afetam a gestão das organizações.

### **2.5.1.3 Concorrência ambiental**

A concorrência pode ser descrita como o fato de várias pessoas ou empresas quererem alcançar uma mesma posição no mercado ou obtenção maior de lucro. Os autores Wadongo & Abdel-Kader (2014), enfatiza que a concorrência ambiental está associada com empresas do setor privado, pois os objetivos das empresas privada é obtenção de lucro. Os mesmo autores descreve que a concorrência ambiental leva enquanto os aspectos do mercado, escassez dos recursos, disputa por clientes, fornecedores, competições internas, dentre outros, que incentivam a adaptação dos controles gerenciais a essas condições ambientais.

### **2.5.1.4 Dinamismo ambiental**

O dinamismo ambiental pode ser descrito como o grau de instabilidade ou imprevisibilidade do ambiente competitivo. Os autores Wadongo e Abdel-Kader (2014) destaca que o dinamismo ambiental é altamente incerto, e a organização enfrenta frequentes mudanças no ambiente regulatório, socioeconômico, político e tecnológico.



### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de estudo**

Visando assim, ter uma contribuição de pesquisas científicas para esta problemática investigada por este autor, foi pensando em uma pesquisa descritiva e quantitativa, em função de identificar e obter informações sobre as características dos modelos de produção baseada em contingência aplicada nos artigos de contabilidade gerencial. (GIL, 1999).

A pesquisa qualitativa se em caixa, perfeitamente nesta pesquisa, pois ela busca trabalhar com significados, que corresponde a relações de processos e fenômenos, igualmente ao nosso objetivo de verificar se as pesquisas científicas sobre a teoria da contingência estão contribuindo conhecimento para gestão de empresas.

#### **3.2 Universo da pesquisa e amostra**

A metodologia de pesquisa escolhida para concepção deste trabalho constitui em uma pesquisa de descritiva e quantitativa. Sendo assim, o cenário da pesquisa voltado principalmente para os artigos publicados nos congressos da *Usp International Accounting Conference* e Anpcont. Portanto, o local principal para encontrar tais pesquisas será nos acervos das bibliotecas dos sites dos respectivos congressos.

#### **3.3 Instrumentos de coletas de dados**

Para a realização da coleta de dados foram considerados trabalhos publicados nos anos de 2007 a 2017, que compreendiam como tema a teoria da contingência. Com relação à coleta dos dados, trata-se de uma pesquisa documental, uma vez que, a pesquisa documental se utiliza de materiais que ainda não receberam nenhuma análise profunda. (SILVA E GRIGOLO, 2001).

Os dados foram colhidos a através de palavras-chave procuradas nos títulos ou nos resumo dos trabalhos publicados, as quais foram: Teoria da Contingência, contingências, contingencial, fatores contingenciais ou variáveis contingenciais.

#### **3.4 Técnica de Análise de Dados**

A técnica de análise e a interpretação dos dados colhidos serão feita através da análise de conteúdo. Vergara (2012) define a análise de conteúdo como uma técnica para o

tratamento de dados que tem como fundamento identificar o que está sendo dito a respeito sobre um determinado tema. Ou seja, análise de dados é um procedimento que possui objetivo de identificar o que esta sendo retrato acerca do tema determinado.

Como essa pesquisa é de caráter, descritivo e qualitativo, os resultados obtidos após análise técnica dos dados, serão apresentados por meio de figuras e tabelas, discutidos e comentados com base na literatura.

## 4 ANÁLISE DESCRITIVA E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1.1 Análise descritiva dos dados

#### 4.1.1.1 Variáveis contingenciais tradicionais utilizadas nos artigos publicados nos congressos Usp *International Accounting Conference* e Anpcont no período de 2007 a 2017

O Gráfico 1 mostra a frequência absoluta das variáveis contingenciais investigadas nos artigos publicados nas áreas temáticas “Controladoria e Contabilidade Gerencial” e “Contabilidade Gerencial” de ambos os respectivos congressos de contabilidade. Através deste gráfico, pode-se constatar que as variáveis tradicionais mais investigadas nas publicações científicas destas áreas são respectivamente ambiente (17), estrutura (12) e estratégia (11) seguidas de tamanho (9) e tecnologia (9). Além disso, observou-se também que os temas das publicações científicas são diversos e abrangem diversos tópicos específicos do campo da contabilidade gerencial estudados em diferentes setores da atividade econômica.



Gráfico 1 - Variáveis contingenciais tradicionais pesquisadas nos artigos publicados nos congressos Usp *International Accounting Conference* e Anpcont de 2007 a 2017.

Portanto, os artigos científicos publicados nas áreas temáticas buscaram explorar as variáveis contingenciais tradicionais em diferentes fenômenos de investigação relacionados à contabilidade gerencial no geral. Em relação à variável “ambiente”, o Quadro 1 relaciona os títulos dos artigos que refletem os objetos ou fenômenos de pesquisa estudados a luz da teoria da Teoria da contingência e que utilizaram esta variável no modelo de pesquisa baseada em contingência.

#### **4.1.1.2 Variáveis contingenciais tradicionais nos modelos de pesquisa baseada em contingência**

De acordo com os fenômenos investigados nos artigos dos congressos, analisou-se também os focos de pesquisa. O foco de pesquisa é definido como sendo a questão de pesquisa, ou seja, a lacuna que foi tratada na pesquisa. Nas pesquisas de contabilidade gerencial que adotam o modelo baseado em contingência, pesquisadores buscam investigar associação entre as variáveis contingenciais e o sistema de controle gerencial, entretanto, as variáveis contingenciais geralmente são definidas como as variáveis independentes e o sistema de controle gerencial como variável dependente. Quanto ao sistema de controle gerencial, a literatura específica da teoria do controle gerencial destaca vários resultados que podem ser associados às variáveis contingenciais. Segundo Chenhall et al. (2007), os resultados podem ser separados em uso e utilidade do sistema de controle gerencial, resultados comportamentais (satisfação do indivíduo) e resultados organizacionais (desempenho).

A seguir vejamos o Quadro 1 que apresenta os principais fenômenos investigados em relação à variável “ambiente” nos artigos publicados no congresso *Usp International Accounting Conference*. Dizem respeito à institucionalização de hábitos e rotinas na contabilidade gerencial, controles de gestão, modificação do sistema de custeio, práticas de contabilidade gerencial e gerenciais, profissionalização e aprendizagem organizacional, avaliação de desempenho organizacional, mensuração de desempenho. Enquanto, no Anpcont, a variável contingencial “ambiente” foi investigada em temas tais como indicadores de gestão, inovações no processo orçamentário, competitividade de mercado e *hedge accounting*, gestão de riscos corporativos, competitividade de mercado e gerenciamento de resultados, uso de artefatos de custos tradicionais e modernos e práticas de gestão de riscos.

### Quadro 1 – Relação dos temas de pesquisa incluindo a variável “ambiente” no modelo baseado em contingência

Ambiente		
Congresso	Ano	Título do Artigo
Usp International Accounting Conference	2010	INSTITUCIONALIZAÇÃO DE HÁBITOS E ROTINAS NA CONTABILIDADE GERENCIAL À LUZ DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIA DE MÓVEIS
Usp International Accounting Conference	2011	CONTROLES DE GESTÃO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE ELETROELETRÔNICO DO SUL DO BRASIL SOB A ÓTICA DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA
Usp International Accounting Conference	2012	FATORES CONTINGENCIAIS QUE CONTRIBUEM PARA A DECISÃO DE MODIFICAÇÃO DO SISTEMA DE CUSTEIO
Usp International Accounting Conference	2012	TEORÍA CONTINGENTE Y LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN: ESTUDIO DE CASO EN ESPAÑA Y BRASIL
Usp International Accounting Conference	2015	A INFLUÊNCIA DOS FATORES CONTINGENCIAIS NAS PRÁTICAS GERENCIAIS DE INDÚSTRIAS PARANAENSES.
Usp International Accounting Conference	2015	RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS, PROFISSIONALIZAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR
Usp International Accounting Conference	2017	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: INFLUÊNCIA DE FATORES CONTINGENCIAIS EM EMPRESAS DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE CATARINENSES
Usp International Accounting Conference	2017	FATORES CONTINGENCIAIS EXTERNOS E AS PRÁTICAS GERENCIAIS ASSOCIADAS À MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ONGS) BRASILEIRAS
Congresso Anpcont	2008	LA IMPLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN LAS FACULTADES PRIVADAS DE BRASIL: LA PERSPECTIVA DE LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA
Congresso Anpcont	2011	NOVAÇÕES NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO À LUZ DA ABORDAGEM CONTINGENCIAL: O CASO DE UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE DO SUL DO BRASIL
Congresso Anpcont	2013	COMPETITIVIDADE DE MERCADO, HEDGE E HEDGE ACCOUNTING: UM ESTUDO SOB A ÓTICA CONTINGENCIAL
Congresso Anpcont	2014	O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO SOB A ÓTICA CONTINGENCIAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DO RS
Congresso Anpcont	2014	FATORES CONTINGENCIAIS NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO: ESTUDO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA
Congresso Anpcont	2014	GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS SOB A ÓTICA DA TEORIA CONTINGENCIAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A INCERTEZA AMBIENTAL PERCEBIDA
Congresso Anpcont	2016	COMPETITIVIDADE DE MERCADO E GERENCIAMENTO DE RESULTADOS: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA
Congresso Anpcont	2016	INFLUÊNCIA DE FATORES CONTINGENCIAIS NO USO DE ARTEFATOS DE CUSTOS TRADICIONAIS E MODERNOS NA REDE HOTELEIRA DO PARANÁ
Congresso Anpcont	2017	PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCOS NO SEGMENTO DE CONSTRUÇÃO CIVIL: ESTUDO MULTICASO FUNDAMENTADO NA ABORDAGEM CONTINGENCIAL

Fonte: Artigo publicado nos Congressos Usp International Accounting Conference e Anpcont, nos anos de 2007 a 2017

O Quadro 2 apresenta os principais fenômenos investigados em relação à variável “estrutura” nos artigos publicados nos congressos *Usp International Accounting Conference* e *Anpcont*. No congresso Usp, referem-se à decisão de modificação de custeio, contabilidade de gestão, gestão de riscos corporativos, práticas gerenciais, profissionalização e aprendizagem organizacional e avaliação de desempenho organizacional. Enquanto, no Anpcont, a variável contingencial “estrutura” foi investigada em temas tais como inovações no processo orçamentário, alterações internas, processo orçamentário, uso de artefatos de custos tradicionais e modernos e práticas de gestão de risco.

### Quadro 2– Relação dos temas de pesquisa incluindo a variável “estrutura” no modelo baseado em contingência.

Estrutura		
Congresso	Ano	Título do Artigo
Congresso Accounting Conference	2012	FATORES CONTINGENCIAIS QUE CONTRIBUEM PARA A DECISÃO DE MODIFICAÇÃO DO SISTEMA DE CUSTEIO
Congresso Accounting Conference	2012	TEORÍA CONTINGENTE Y LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN: ESTUDIO DE CASO EN ESPAÑA Y BRASIL
Congresso Accounting Conference	2014	INFLUÊNCIA DOS FATORES CONTINGENCIAIS ESTRATÉGIA E ESTRUTURA NA GESTÃO DE RISCO CORPORATIVOS DE EMPRESAS PARANAENSES.
Congresso Accounting Conference	2015	A INFLUÊNCIA DOS FATORES CONTINGENCIAIS NAS PRÁTICAS GERENCIAIS DE INDÚSTRIAS PARANAENSES.
Congresso Accounting Conference	2015	RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS, PROFISSIONALIZAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR
Congresso Accounting Conference	2017	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: INFLUÊNCIA DE FATORES CONTINGENCIAIS EM EMPRESAS DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE CATARINENSES
Congresso Anpcont	2011	NOVAÇÕES NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO À LUZ DA ABORDAGEM CONTINGENCIAL: O CASO DE UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE DO SUL DO BRASIL
Congresso Anpcont	2012	PRINCIPAIS ALTERAÇÕES INTERNAS EM UMA EMPRESA DE CAPITAL ABERTO: UM ESTUDO DO IMPACTO DA CONVERGÊNCIA CONTÁBIL SOB A ÓTICA CONTINGENCIAL
Congresso Anpcont	2014	O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO SOB A ÓTICA CONTINGENCIAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DO RS
Congresso Anpcont	2014	FATORES CONTINGENCIAIS NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO: ESTUDO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA
Congresso Anpcont	2016	INFLUÊNCIA DE FATORES CONTINGENCIAIS NO USO DE ARTEFATOS DE CUSTOS TRADICIONAIS E MODERNOS NA REDE HOTELEIRA DO PARANÁ
Congresso Anpcont	2017	PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCOS NO SEGMENTO DE CONSTRUÇÃO CIVIL: ESTUDO MULTICASO FUNDAMENTADO NA ABORDAGEM CONTINGENCIAL

Fonte: Artigo publicado nos Congressos Usp International Accounting Conference e Anpcont, nos anos de 2007 a 2017

O Quadro 3 apresenta os principais fenômenos investigados em relação à variável “tecnologia” nos artigos publicados nos congressos Usp *International Accounting Conference* e Anpcont. No congresso Usp, referem-se à decisão de modificação de custeio, profissionalização e aprendizagem organizacional e avaliação de desempenho organizacional. Enquanto, no Anpcont, a variável contingencial “tecnologia” foi investigada em temas tais como inovações no processo orçamentário, alterações internas, processo orçamentário, uso de artefatos de custos tradicionais e modernos e práticas de gestão de risco.

**Quadro 3 Relação dos temas de pesquisa incluindo a variável “tecnologia” no modelo baseado em contingência**

Tecnologia		
Congresso	Ano	Título do Artigo
Congresso Accounting Conference	2012	FATORES CONTINGENCIAIS QUE CONTRIBUEM PARA A DECISÃO DE MODIFICAÇÃO DO SISTEMA DE CUSTEIO
Congresso Accounting Conference	2015	RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS, PROFISSIONALIZAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR
Congresso Accounting Conference	2017	AVLIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: INFLUÊNCIA DE FATORES CONTINGENCIAIS EM EMPRESAS DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE CATARINENSES
Congresso Anpcont	2011	INOVAÇÕES NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO A LUZ DA ABOARDAGEM CONTINGENCIAL: O CASO DE UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE DO SUL DO BRASIL
Congresso Anpcont	2012	PRINCIPAIS ALTERAÇÕES INTERNAS EM UMA EMPRESA DE CAPITAL ABERTO: UM ESTUDO DO IMPACTO DA CONVERGÊNCIA CONTÁBIL SOB A ÓTICA CONTINGENCIAL
Congresso Anpcont	2014	O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO SOB A ÓTICA CONTINGENCIAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DO RS
Congresso Anpcont	2014	FATORES CONTINGENCIAIS NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO: ESTUDO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA
Congresso Anpcont	2016	INFLUÊNCIA DE FATORES CONTINGENCIAIS NO USO DE ARTEFATOS DE CUSTOS TRADICIONAIS E MODERNOS NA REDE HOTELEIRA DO PARANÁ
Congresso Anpcont	2017	PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCOS NO SEGMENTO DE CONSTRUÇÃO CIVIL: ESTUDO MULTICASO FUNDAMENTADO NA ABOARDAGEM CONTINGENCIAL

Fonte: Artigo publicado nos Congressos Usp *International Accounting Conference* e Anpcont, nos anos de 2007 a 2017

O Quadro 4 apresenta os principais fenômenos investigados em relação à variável “tamanho” nos artigos publicados nos congressos Usp *International Accounting Conference* e Anpcont. No congresso Usp, referem-se à institucionalização de hábitos e rotinas na contabilidade gerencial, decisão de modificação de custeio, práticas gerenciais folga organizacional e desempenho financeiro, profissionalização e aprendizagem organizacional e avaliação de desempenho organizacional. Enquanto, no Anpcont, a variável contingencial “tamanho” foi investigada em temas tais como indicadores de gestão, inovações no processo orçamentário e uso de artefatos de custos tradicionais e modernos.

**Quadro 4— Relação dos temas de pesquisa incluindo a variável “tamanho” no modelo baseado em contingência.**

Tamanho		
Congresso	Ano	Título do Artigo
Congresso Accounting Conference	2010	INSTITUCIONALIZAÇÃO DE HÁBITOS E ROTINAS NA CONTABILIDADE GERENCIAL À LUZ DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIA DE MÓVEIS
Congresso Accounting Conference	2012	FATORES CONTINGENCIAIS QUE CONTRIBUÍM PARA A DECSÃO DE MODIFICAÇÃO DO SISTEMA DE CUSTEIO
Congresso Accounting Conference	2015	INFLUÊNCIA DOS FATORES CONTINGENCIAIS NAS PRÁTICAS GERENCIAIS DE INDÚSTRIAS PARANAENSES.
Congresso Accounting Conference	2015	FOLGA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO FINANCEIRO SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DA AGÊNCIA E CONTINGENCIAL: UM ESTUDO COM EMPRESAS LISTADAS NA BM&FBOV
Congresso Accounting Conference	2015	RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS, PROFISSIONALIZAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR
Congresso Accounting Conference	2017	AValiação de desempenho organizacional: influência de fatores contingenciais em empresas de desenvolvimento de software catarinenses
Congresso Anpcont	2008	LA IMPLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN LAS FACULTADES PRIVADAS DE BRASIL: LA PERSPECTIVA DE LA TEORIA DE LA CONTINGENCIA
Congresso Anpcont	2011	NOVAÇÕES NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO A LUZ DA ABORDAGEM CONTINGENCIAL: O CASO DE UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE DO SUL DO BRASIL
Congresso Anpcont	2016	INFLUÊNCIA DE FATORES CONTINGENCIAIS NO USO DE ARTIFATOS DE CUSTOS TRADICIONAIS E MODERNOS NA REDE HOTELEIRA DO PARANÁ

Fonte: Artigo publicado nos Congressos Usp International Accounting Conference e Anpcont, nos anos de 2007 a 2017

O Quadro 5 apresenta os principais fenômenos investigados em relação à variável “estratégia” nos artigos publicados nos congressos Usp *International Accounting Conference* e Anpcont. No congresso Usp, referem-se no desempenho de sistema de controle de gestão, institucionalização de hábitos e rotinas na contabilidade gerencial, gestão de risco, práticas gerenciais e desempenho financeiro, profissionalização e aprendizagem organizacional e avaliação de desempenho organizacional. Enquanto, no Anpcont, a variável contingencial “estratégia” foi investigada em temas tais como indicadores de gestão, inovações no processo e sistema orçamentário e uso práticas de gestão de risco.

**Quadro 5— Relação dos temas de pesquisa incluindo a variável “estratégia” no modelo baseado em contingência.**

Estratégia		
Congresso	Ano	Título do Artigo
Congresso Accounting Conference	2011	CONTROLES DE GESTÃO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE ELETROELETRÔNICO DO SUL DO BRASIL SOB A ÓTICA DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA
Congresso Accounting Conference	2014	INFLUÊNCIA DOS FATORES CONTINGENCIAIS ESTRATÉGIA E ESTRUTURA NA GESTÃO DE RISCO CORPORATIVOS DE UM HOSPITAL
Congresso Accounting Conference	2015	INFLUÊNCIA DOS FATORES CONTINGENCIAIS NAS PRÁTICAS GERENCIAIS DE INDÚSTRIAS PARANAENSES.
Congresso Accounting Conference	2015	RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS, PROFISSIONALIZAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR
Congresso Accounting Conference	2017	AValiação de desempenho organizacional: influência de fatores contingenciais em empresas de desenvolvimento de software catarinenses
Congresso Accounting Conference	2011	CONTROLES DE GESTÃO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE ELETROELETRÔNICO DO SUL DO BRASIL SOB A ÓTICA DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA
Congresso Anpcont	2011	NOVAÇÕES NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO A LUZ DA ABORDAGEM CONTINGENCIAL: O CASO DE UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE DO SUL DO BRASIL
Congresso Anpcont	2012	PRINCIPAIS ALTERAÇÕES INTERNAS EM UMA EMPRESA DE CAPITAL ABERTO: UM ESTUDO DO IMPACTO DA CONVERGÊNCIA CONTÁBIL SOB A ÓTICA CONTINGENCIAL
Congresso Anpcont	2014	O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO SOB A ÓTICA CONTINGENCIAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DO RS
Congresso Anpcont	2014	FATORES CONTINGENCIAIS NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO: ESTUDO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA
Congresso Anpcont	2016	INFLUÊNCIA DE FATORES CONTINGENCIAIS NO USO DE ARTIFATOS DE CUSTOS TRADICIONAIS E MODERNOS NA REDE HOTELEIRA DO PARANÁ
Congresso Anpcont	2017	PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCOS NO SEGMENTO DE CONSTRUÇÃO CIVIL: ESTUDO MULTICASO FUNDAMENTADO NA ABORDAGEM CONTINGENCIAL

Fonte: Artigo publicado nos Congressos Usp International Accounting Conference e Anpcont, nos anos de 2007 a 2017

#### 4.1.1.3 Outras variáveis contingenciais pesquisadas nos artigos publicados em contabilidade gerencial nos congressos *Usp International Accounting Conference* e *Anpcont*

O Gráfico 2 apresenta outras variáveis contingenciais investigadas nos artigos publicados nos dois congressos. Essas variáveis diferem das variáveis contingenciais tradicionais destacadas na seção anterior e se caracterizam como variáveis contingenciais atuais relevantes em estudos brasileiros baseados no modelo de pesquisa contingencial. O conjunto de variáveis contingenciais atuais levantados na amostra de publicações científicas refere-se aos fatores: legal, desburocratização governamental, novas contingenciais, ambiente de gestão, fatores situacionais, poder dos clientes, idade, fatores internos e externos, intensidade de concorrência, cliente, estabilidade do ambiente econômico, político e social, recursos humanos e competitividade.

Constata-se que a maioria das outras variáveis contingenciais pesquisadas nos artigos consultados relaciona-se mais ao fator “ambiente”, o que significa dizer que as pesquisas brasileiras baseadas no modelo contingencial apresentam maior atualização da variável contingencial tradicional “ambiente” que as outras como tecnologia, estrutura, estratégia e tamanho. Além disso, observou-se que essas outras variáveis não são investigadas em uma linha de investigação evolutiva de fenômenos ligados à contabilidade gerencial. Vale destacar a pouca quantidade de trabalhos investigando essas outras variáveis contingenciais, apenas foi identificado um artigo para cada outra variável contingencial.



Gráfico 2 – Outras variáveis contingenciais pesquisadas nos artigos publicados nos congressos *Usp International Accounting Conference* e *Anpcont* no período de 2010 a 2016.



#### 4.1.2 Discussão dos resultados

A seção 4.1.1 apresentou a análise descritiva dos dados da pesquisa analisando as variáveis contingenciais tradicionais utilizadas nos artigos publicados nos congressos *Usp International Accounting Conference* e *Anpcont* no período de 2007 a 2017. Também, nesta seção, realizou-se uma análise das variáveis contingenciais tradicionais nos modelos de pesquisa baseada em contingência e das outras variáveis contingenciais pesquisadas nos artigos publicados em contabilidade gerencial nos congressos *Usp International Accounting Conference* e *Anpcont*. Nesta seção, discutem-se as evidências da análise descritiva dos resultados buscando confrontá-las com a literatura levantada na parte do referencial teórico.

No tocante às variáveis contingenciais presentes nos modelos de pesquisa baseados em contingência, constatou-se que as variáveis tradicionais contingenciais ambiente, estrutura, estratégia, tamanho e tecnologia continuam a serem objeto de pesquisa por parte dos pesquisadores brasileiros que participaram nos dois congressos. Essas variáveis foram estudadas em diversos modelos cujos resultados diferem da linha de investigação apontada pelas pesquisas internacionais sobre utilização da teoria contingencial como base teórica para pesquisa em contabilidade gerencial. Em particular, de um lado, percebeu-se que os resultados apontam para uma fragmentação dos modelos baseados em contingências indo na contramão do que sugerem Chenhall et al. (2007) em relação à pesquisa baseada em contingência aplicada à contabilidade gerencial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo Investigar quais as características da pesquisa brasileira baseada em contingência aplicada à contabilidade gerencial. Para o desenvolvimento desta pesquisa foi utilizado a metodologia será de caráter descritivo e quantitativa foi realizado por meio de uma pesquisa documental. A amostra de dados foi colhida nos congressos de *Usp International Accounting Conference* e no *Anpcont*, no período de 2007 a 2017, sendo no total de 26 artigos analisados.

No que se refere aos resultados das características brasileira nas pesquisas de contabilidade gerencial, pode-se identificar as variáveis tradicionais e contemporânea como característica da pesquisa brasileira. Sendo as variáveis tradicionais estudadas ambiente, tecnologia, estrutura, tamanho, estratégia. Já as variáveis contemporâneas encontradas dentro das pesquisas foram a incerteza ambiental, concorrência ambiental, dinamismo ambiental, entre outras.

A partir dos resultados evidenciados, verificou-se que as variáveis tradicionais contingenciais ambiente, estrutura, estratégia, tamanho e tecnologia continuam a serem objeto de pesquisa por parte dos pesquisadores brasileiros que participaram nos dois congressos. Essas variáveis foram pesquisadas em diversos estudos cujos resultados diferem da linha de investigação apontada pelas pesquisas internacionais sobre utilização da teoria contingencial como base teórica para pesquisa em contabilidade gerencial.

Por fim, as variáveis contingenciais presentes nos modelos de pesquisa baseados em contingência, constatou-se que as variáveis tradicionais contingenciais ambiente, estrutura, estratégia, tamanho e tecnologia continuam a serem objeto de pesquisa por parte dos pesquisadores brasileiros que participaram nos dois congressos. Essas variáveis foram estudadas em diversos modelos cujos resultados diferem da linha de investigação apontada pelas pesquisas internacionais sobre utilização da teoria contingencial como base teórica para pesquisa em contabilidade gerencial. Em particular, de um lado, percebeu-se que os resultados apontam para uma fragmentação dos modelos baseados em contingências indo na contramão do que sugerem Chenhall et al. (2007) em relação à pesquisa baseada em contingência aplicada à contabilidade gerencial.

Como limitações, os resultados deste estudo se restringem apenas nos dados coletados nos dois congressos, excluindo artigos publicados em periódicos e teses e dissertações dos programas de pós-graduação em ciências contábeis. Para a evolução do conhecimento sobre o tema, sugere-se como futuras pesquisas ampliar o estudo em outras bases da produção

científica brasileira em contabilidade gerencial bem como a investigação da contingência das pesquisas sobre modelos baseados em contingência aplicados à contabilidade gerencial, e estudos transversais a fim de comparar variáveis contingenciais em diferentes centros de pesquisa ao redor do mundo.

## REFERÊNCIAS

- ABDEL-KADER, Magdy; LUTHER, Robert. The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. **The British Accounting Review**, v. 40, n. 1, p. 2-27, 2008.
- BEDFORD, David S.; MALMI, Teemu; SANDELIN, Mikko. Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. **Accounting, Organizations and Society**, v. 51, p. 12-28, 2016.
- BUEREN, I. M.; FIORENTIN, M. **Influência de Fatores Contingenciais nos atributos do sistema de contabilidade gerencial: Um estudo em empresas têxteis do estado do rio grande do sul**. Revista de Ciências da Administração • v. 16, n. 38, p. 196-212, abr. 2014
- BEUREN, I. M.; SCHLINDWEIN, A. C. & Pasqual, D. L. (2007) “**Abordagem da controladoria em trabalhos publicados no EnANPAD e no Congresso USP de controladoria e contabilidade de 2001 a 2006**”. Revista Contabilidade & Finanças, 18(45): 22-37
- BURNS, T. & STALKER, G. M. (1961). **The management of innovation**. London: Tavistock.
- CHENHALL, Robert H.; MORRIS, Deigan. The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. **Accounting Review**, pp. 16-35, 1986
- CHENHALL, R. H. **Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future**. **Accounting, Organizations and Society**, London, UK, v. 28, p. 127-168, 2003.
- CHENHALL, R. H. **Theorizing contingencies in management control systems research**. **Handbook of Management Accounting Research**, London, UK, v. 1, p. 163-205, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**– 6.ed. rev. e atualizada. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3<sup>a</sup> 5<sup>a</sup> 6<sup>a</sup> ed. São Paulo, Makron Books, 1997.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: Chapters in the history of industrial enterprise**. Massachusetts: The Mitt Press, 1962.
- CALLADO, A. A. C.; et al **Relacionando fatores contingenciais com o uso de indicadores de desempenho em empresas do Porto Digital**. Revista de Negócios, Blumenau, v.17, n.3, p.20–35, Julho/Setembro de 2012.

CHAPMAN, Christopher S. Reflections on a contingent view of accounting. **Accounting, organizations and society**, v. 22, n. 2, p. 189-205, 1997.. 16-35, 1986.

ERSERIM, Alper. The impacts of organizational culture, firm's characteristics and external environment of firms on management accounting practices: an empirical research on industrial firms in Turkey. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 62, p. 372-376, 2012.

FISHER, Joseph G. Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions. **Behavioral research in Accounting**, v. 10, p. 47, 1998.

FARGNOLI, Eduardo de Oliveira et al. Teoria da Contingência. **Ensaio**. Disponível em: [http://www.fac.br/home/images/posgraduacao/Teoria\\_da\\_Contigencia.pdf](http://www.fac.br/home/images/posgraduacao/Teoria_da_Contigencia.pdf) Acesso em: 24 Outubro de 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GORDON, Lawrence A.; NARAYANAN, Vadake K. Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 9, n. 1, p. 33-47, 1984.

GOVINDARAJAN, Vijay; GUPTA, Anil K. Linking control systems to business unit strategy: impact on performance. **Accounting, Organizations and Society**, v. 10, n. 1, p. 51-66, 1985.

GERDIN, Jonas e GREVE Jan. Forma of contingency fit in management accounting research: a critical review. **Accounting, organizations and Society**. Vol. 29 (2), p. 303-326, 2004.

GERDIN, Jonas e GREVE Jan. The appropriateness of statistical methods for testing contingency hypotheses in management accounting research. **Accounting, organizations and Society**. Vol. 33 (4), p. 995-1009, 2008.

GUERRA, A. R. Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência. Dissertação de mestrado. São Paulo: FEA/USP, março de 2007

JACOBS, F.A.; JOHNSTON, W.; KOTCHETOVA, Natalia. **Customer Profitability: Prospective vs. Retrospective Approaches in a Business-to-Business Setting**. *Industrial Marketing Management*, New York, v. 30, Issue 4, p. 353-363, May, 2001

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

KLEIN, L.; ALMEIDA, L. B. **A Influência dos Fatores Contingenciais nas Práticas Gerenciais de Indústrias Paranaenses**. Publicado no XV congresso UPS de controladoria e contabilidade, São Paulo, julho, 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2001.

LAURINDO, et al A influência da Contingência no Ambiente Empresarial **Revista Ampla de Gestão Empresarial**, Registro, SP, V. 2, Nº 2, art. 3, p 36-52, outubro 2013,

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v.12, n.1, p. 1- 47, jun. 1967

LAMMINMAKI, D. (2008) “**Accounting and the management of outsourcing: An empirical study in the hotel industry**”. *Management Accounting Research*, 19(2): 163-181.

MOLINARI, S. K. R. & Guerreiro, R. (2004). Teoria da contingência e contabilidade gerencial: **Um estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil**. *Anais do Congresso USP*, São Paulo, SP, Brasil,

OTLEY, David. The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. **Management accounting research**, v. 31, p. 45-62, 2016.

OTLEY, David T. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. **Accounting, organizations and society**, v. 5, n. 4, p. 413-428, 1980.

OLIVEIRA, D. P. R (1991). **Estratégia Empresarial**, São Paulo, Atlas.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PADOVEZE, Clóvis Luiz, **O papel da contabilidade gerencial no processo empresarial de criação de valor**. Caderno de Estudos, São Paulo, nº 21 – Maio a Agosto de 1999.

REID, Gavin C.; SMITH, Julia A. The impact of contingencies on management accounting system development. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 4, p. 427-450, 2000.

RODRIGUES, Ana Alexandre. **Abordagens contingenciais ou situacionais liderança carismática e transformacional**. Instituto superior de engenharia de Coimbra departamento de engenharia civil. Junho de 2006

SILVA, M. B; GRIGOLO, Tânia Maris. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: EDUFSC, 2001.

SILVA, C. A.; GONÇALVES, R. C. M. G. **Aplicação da abordagem contingencial na caracterização do uso do sistema de controle orçamentário**: um estudo multicaso. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, v. 5, n. 1, p. 163-184, 2008.

SILVA, M. Z. et al. **Fatores contingenciais que contribuem para a decisão de modificação do sistema de custeio: estudo de caso em uma indústria moageira**. *Revista de Administração*., São Paulo, v.49, n.2, p.267-279, abr./maio/jun. 2014

SIMONS, Robert. Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. **Accounting, Organizations and Society**, v. 12, n. 4, p. 357-374, 1987.

SELTO, F. H.; RENNER, C. J.; YOUNG, S. M. Assessing the organizational fit of a just-in-time manufacturing system: testing selection, interaction and systems models of contingency theory. **Accounting, Organizations and Society**, London, UK, v. 20, n. 7/8, p. 665-684, 1995.

THOMPSON, J. **Organizations in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WADONGO, B., & ABDEL-KADER, M. (2014). Contingency theory, performance management and organizational effectiveness in the third sector: A theoretical framework. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 63(6), 680-703

WOODWARD, J. **Industrial organization: theory and practice**. Londres: Oxford University Press, 1965.

WATERHOUSE, John H.; TIESSEN, Peter. A contingency framework for management accounting systems research. **Accounting, Organizations and Society**, v. 3, n. 1, p. 65-76, 1978.