

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
ESCOLA DE NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA**

**TESE DE DOUTORADO**

**INFLUÊNCIA DO FOCO REGULATÓRIO E O EFEITO MODERADOR DA FOLGA  
ORÇAMENTÁRIA NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

**HUGO DIAS AMARO**

**CURITIBA**

**2019**

**HUGO DIAS AMARO**

**INFLUÊNCIA DO FOCO REGULATÓRIO E O EFEITO MODERADOR DA FOLGA  
ORÇAMENTÁRIA NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

**CURITIBA**

**2019**

HUGO DIAS AMARO

**INFLUÊNCIA DO FOCO REGULATÓRIO E O EFEITO MODERADOR DA FOLGA  
ORÇAMENTÁRIA NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Estratégia da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Drº. Eduardo Damião da Silva

CURITIBA

2019

Dados da Catalogação na Publicação  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR  
Biblioteca Central  
Edilene de Oliveira dos Santos CRB 9/1636

A485i  
2019

Amaro, Hugo Dias  
Influência do foco regulatório e o efeito moderador da folga orçamentária na implementação da estratégia / Hugo Dias Amaro ; orientador, Eduardo Damião da Silva. – 2019  
93 f. : il. ; 30 cm

Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2019.  
Bibliografia: f. 75-85

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. 3. Cultura organizacional. 4. Desenvolvimento organizacional. 5. Sociedade do consumo. I. Silva, Eduardo Damião da II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 20. ed. – 650

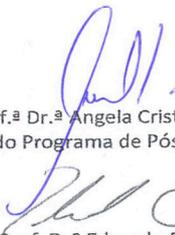
TERMO DE APROVAÇÃO

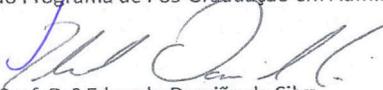
Influência do foco regulatório e o efeito moderador da folga orçamentária na implementação da estratégia.

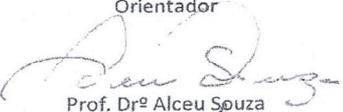
Por

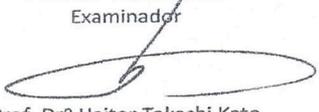
HUGO DIAS AMARO

Tese aprovada como requisito parcial para obtenção do Título de Doutor no Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

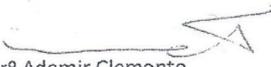
  
Prof.ª Dr.ª Angela Cristiane Santos Póvoa  
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração

  
Prof. Dr.º Eduardo Damião da Silva  
Orientador

  
Prof. Dr.º Alceu Souza  
Examinador

  
Prof. Dr.º Heitor Takashi Kato  
Examinador

  
Prof.ª Dr.ª Ilse Maria Beuren  
Examinadora

  
Prof. Dr.º Ademir Clemente  
Examinador

*Dedico este trabalho à minha filha Ana Júlia, fonte de inspiração para minha trajetória pessoal e profissional. À minha esposa Juliana, pela paciência e compreensão no curso de desenvolvimento desta tese.*



## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, por ter proporcionado paciência, persistência e foco no desenvolvimento deste trabalho.

Ao professor Drº Eduardo Damião da Silva, meu orientador, que, com destreza e dedicação, me conduziu nesta importante fase acadêmica da vida.

À minha filha Ana Júlia e à minha esposa Juliana, pelo incentivo em continuar essa trajetória acadêmica. Aos amigos e professores do Curso de Ciências Contábeis da Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR que me auxiliaram na coletada dos dados, que foi fundamental para operacionalizar os objetivos desta tese.

Aos gestores que dedicaram um precioso tempo para responder o questionário deste trabalho.

Agradeço a todos que não foram mencionados anteriormente, mas que direta e indiretamente contribuíram de alguma forma ao desenvolvimento desta tese.

*“Não confunda jamais conhecimento com sabedoria. Um o ajuda a ganhar a vida; o outro, a construir uma vida”.*

*Autor: Sandra Carey Cody*

## RESUMO

A implementação ou execução da estratégia é um processo replicável de execução das políticas administrativas, planos e objetivos organizacionais. É a fase da administração estratégica que permite utilizar os recursos empresariais para que haja o benefício por parte da empresa de oportunidades de mercado em um cenário competitivo. Apesar da importância dessa etapa, pouca atenção e recursos são dedicados a capturar o conhecimento e as melhores práticas que possam apoiar a implementação efetiva da estratégia. A literatura aponta falhas de implementação de 60% a 90%, mesmo em empresas com planos estratégicos e metas bem definidas. Essas falhas são chamadas de barreiras de implementação, que podem decorrer da falta de monitoramento estratégico, desalinhamento entre a estratégia e metas departamentais, falta de liderança, personalidade, atitude e habilidade dos gestores sênior e falha na alocação dos recursos disponíveis na empresa. Das barreiras citadas destaca-se as duas últimas, a primeira ligada aos traços de personalidade dos gestores e a segunda da falta de alocação dos recursos disponíveis. Contudo, almeja-se explicar a implementação da estratégia sob uma abordagem comportamental, tendo como base a Teoria do Foco Regulatório (HIGGINS, 1997;1998), e relacioná-la com os recursos organizacionais disponíveis para sua execução. Com origem na Psicologia Social, a Teoria do Foco Regulatório analisa o comportamento motivacional do indivíduo diante dos focos de prevenção e promoção para o alcance de uma meta. Já os recursos disponíveis mensurados pelo conceito de folga orçamentária são caracterizados pela diferença entre o montante orçado e o montante necessário para o cumprimento das metas previstas. Neste sentido, o objetivo geral do estudo é verificar a influência do foco regulatório e o efeito moderador da folga orçamentária na implementação da estratégia. Do ponto de vista metodológico, trata-se de uma pesquisa descritiva, transversal, de abordagem quantitativa do problema, realizada por meio da aplicação de um questionário aos gestores brasileiros ligados à implementação da estratégia. Na análise dos dados utilizaram-se técnicas estatísticas multivariadas, especificamente análise fatorial exploratória, confirmatória, discriminante e alfa de coeficiente para validação interna dos construtos. Para os testes das duas hipóteses da tese utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais. Na primeira hipótese testada e confirmada, os testes da SEM/PLS apontam relação positiva e significativa do foco regulatório no nível de implementação da estratégia, onde o efeito estatístico do foco de promoção é maior que o foco de prevenção. Porém, quando investigado o efeito indireto que a folga orçamentária exerce na relação direta entre foco regulatório e implementação, rejeita-se parcialmente a segunda hipótese, uma vez que existe uma relação moderada da folga orçamentária somente para o cenário de baixa folga orçamentária e para os gestores com o foco de promoção. Ao final desta pesquisa, ofereceram-se dois construtos, um pautado na Teoria do Foco Regulatório para avançar em pesquisas futuras nesta área e, o outro para medir a implementação da estratégia organizacional. Portanto, a contribuição teórica do estudo está no entendimento da influência do foco regulatório na implementação da estratégia em um cenário onde os recursos orçamentários são fundamentais. Como possível implicação prática, com os resultados aqui explorados será possível determinar um perfil do estrategista e alinhá-lo com a administração estratégica das corporações.

**Palavras-chave:** Teoria do Foco Regulatório; Foco de Promoção; Foco de Prevenção; Folga Orçamentária; Implementação da Estratégia.

## ABSTRACT

The implementation or execution of the strategy is a process replicable execution of administrative policies, plans and organizational objectives. It is the phase of strategic management that allows the use of enterprise resources so that there is benefit by the market opportunities of business in a competitive environment. Despite the importance of this step, little attention and resources are devoted to capturing the knowledge and best practices that can support the effective implementation of the strategy. The literature points to implementation failures of 60 % to 90%, even in companies with strategic plans and well-defined goals. These flaws are called implementation barriers, which can be lack of strategic monitoring, misalignment between strategy and departmental goals, lack of leadership, personality, attitude and ability of senior managers and failure to allocate the available resources in the company. Of the barriers mentioned, the last two stand out, the first linked to the personality traits of managers and the second to the lack of allocation of available resources. However, it aims to explain the implementation of the strategy under a behavioral approach, based on the Theory of Regulatory Focus (HIGGINS, 1997; 1998), and relate it to the organizational resources available for its execution. Originating in Social Psychology, the Regulatory Focus Theory analyzes the motivational behavior of the individual facing the prevention and promotion focuses to reach a goal. The available resources measured by the concept of budgetary slack are characterized by the difference between the budgeted amount and the amount required to meet the expected goals. In this sense, the general objective of the study is to verify the influence of regulatory focus and the moderating effect of budget slack on strategy implementation. Methodologically, it is one descriptive, cross-sectional, quantitative approach to the problem with data collection performed by applying a questionnaire to Brazilian managers linked to the implementation of the strategy. In the data analysis multivariate statistical techniques were used, specifically exploratory, confirmatory, discriminant factor analysis and coefficient alpha for internal validation of the constructs. For the tests of the two hypotheses of the thesis USER or -If the technical modeling of structural equations. In the first hypothesis tested and confirmed, the SEM / PLS tests point to a positive and significant relationship of the regulatory focus at the strategy implementation level, where the statistical effect of the promotion focus is greater than the prevention focus. However, when investigating the indirect effect that the budget gap has on the direct relationship between regulatory focus and implementation, rejects is partly the second hypothesis, since there is a moderate relationship of the budget gap only for the low scenario : Budget gap and managers with the focus of promotion. At the end of this research, offers two constructs, one founded on the Regulatory Focus Theory to advance future research in this area and, the other to measure the implementation of the organizational strategy. Therefore, the theoretical contribution of the study lies in understanding the influence of the regulatory focus on strategy implementation in a scenario where budget resources are fundamental. As a possible practical implication, with the results explored here it will be possible to determine a profile of the strategist and align it with the strategic management of corporations.

**Keywords:** Regulatory Focus Theory; Promotion Focus; Prevention Focus; Budgetary Slack; Strategy Implementation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Grupo de Hipóteses .....	41
Figura 2 – Modelo proposto com valores $R^2$ . .....	66
Figura 3 – Teste bootstrapping do modelo estrutural proposto .....	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Revisão sistemática de literatura do gap teórico proposto .....	25
Quadro 2 – Pesquisas empíricas sobre influência do foco regulatório .....	30
Quadro 3 – Pesquisas empíricas sobre a influência da folga orçamentária .....	35
Quadro 4 – Construtos e codificação das variáveis de mensuração .....	43
Quadro 5 – Variáveis validadas para os testes de hipóteses .....	60

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação do porte da empresa medida pelo número de funcionários .....	50
Tabela 2 – Perfil dos sujeitos da amostra .....	51
Tabela 3 – Análise descritivas das escalas .....	53
Tabela 4 – Matriz de Correlação de Pearson variáveis implementação da estratégia .....	55
Tabela 5 – Análise fatorial exploratória das variáveis de implementação da estratégia.....	56
Tabela 6 – Matriz de Correlação de Pearson dos construtos promoção e prevenção .....	58
Tabela 7 – Validade convergente dos construtos da pesquisa .....	59
Tabela 8 – Validade discriminante dos construtos de primeira ordem .....	60
Tabela 9 – Teste Kruskal Wallis dos setores da amostra - variáveis foco regulatório .....	64
Tabela 10 – Teste Kruskal Wallis dos setores da amostra - variáveis Implementação da estratégia.....	65
Tabela 11 – Valores calculados da relação direta.....	68
Tabela 12 – Valores calculados da relação direta moderada pela folga orçamentária .....	69

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AVE	<i>Average Variance Extracted</i> ( Variância Média Extraída)
AFE	Análise Fatorial Exploratória
IBM	International Business Machine
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
PLS	<i>Partial Least Squares</i> ( Mínimos Quadrados Parciais)
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i> (Modelagem de Equações Estruturais)
SPSS	Statistical Package for the Social Science

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>19</b>
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	21
1.2 OBJETIVOS.....	23
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>24</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>24</b>
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	24
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	25
<b>2 QUADRO TEÓRICO-EMPÍRICO.....</b>	<b>27</b>
2.1. TEORIA DO FOCO REGULATÓRIO.....	27
2.2 FOLGA ORÇAMENTÁRIA.....	32
2.3 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	36
2.4 HIPÓTESES DA PESQUISA.....	39
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>42</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	42
3.2 CONSTRUTOS E VARIÁVEIS DA PESQUISA.....	42
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	45
3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS.....	46
3.5 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	46
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
4.1 ANÁLISE DA QUALIDADE DOS DADOS COLETADOS.....	49
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	50
<b>4.2.1 Perfil das empresas componentes da amostra.....</b>	<b>50</b>
<b>4.2.2 Perfil dos sujeitos da pesquisa.....</b>	<b>51</b>
4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DAS ESCALAS E TESTE DE NORMALIDADE.....	52
4.4 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA (AFE).....	54
4.5 ANÁLISE CONVERGENTE E DISCRIMINANTE.....	57
<b>4.5.1 Análise de validade convergente.....</b>	<b>58</b>
<b>4.5.2 Análise de validade discriminante.....</b>	<b>59</b>
4.6. INFLUÊNCIA DO FOCO REGULATÓRIO NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E O EFEITO MODERADOR DA FOLGA ORÇAMENTÁRIA.....	61
<b>4.6.1 Análise de tendência central e divisão da amostra.....</b>	<b>62</b>

<b>4.6.2</b>	<b>Teste não paramétrico de um fator de <i>Kruskal-Wallis</i> por postos.....</b>	<b>63</b>
<b>4.6.3</b>	<b>Influência do foco regulatório na implementação da estratégia.....</b>	<b>66</b>
<b>4.6.4</b>	<b>O efeito moderador da folga orçamentária.....</b>	<b>68</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>70</b>
5.1	CONCLUSÕES.....	70
5.2	RECOMENDAÇÕES.....	73
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	73
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>86</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Como se formam as estratégias nas organizações? Antes mesmo de responder a esta pergunta seguem algumas definições. Ansoff (1977) define estratégia como um processo racional que fica centrado na alta cúpula da organização, cujos objetivos são essenciais na orientação, na avaliação do desempenho e na consecução dos propósitos organizacionais, os quais devem ser coerentes com seu perfil de potencialidades. Porter (1996) define estratégia como a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto de atividades diferentes, as quais, para gerar um posicionamento estratégico deve diferenciar-se dos concorrentes. Nesse sentido, o autor determina que o sucesso de uma estratégia depende que a organização consiga devolver vários processos bem elaborados e integrados. Andrews (2001) reitera que estratégia é um padrão de decisões que determina e revela os objetivos de uma empresa, seus propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos de uma organização.

Esses processos bem elaborados e integrados de administração partiram do modelo de decisões estratégicas proposto por Ansoff (1973), que foi um dos percursores do pensamento estratégico, suas ideias foram fundamentadas em cinco passos: (1) formulação de objetivos e escolhas de metas; (2) avaliação interna da empresa e avaliação das oportunidades externas; (3) decisão de diversificar ou não; (4) escolha entre estratégias de expansão e estratégias de diversificação e (5) definições dos componentes da estratégia. Com o avanço do campo tem-se a administração estratégica fundamentada em cinco etapas: análise do ambiente, diretrizes organizacionais, estratégia organizacional, implementação da estratégia e controle estratégico (ANSOFF; McDONNELL, 1993).

Contudo, esta tese centra-se na etapa de implementação ou execução da estratégia, pois comumente esta fase é a mais complicada e a mais custosa do gerenciamento estratégico (BELL; DEAN; GOTTSCHALK, 2010). Implementação é, em termos operacionais, o comportamento e ação dos gestores sênior que transformam o planejado em realidade concreta (SCHAAP, 2006). Existem vários entraves para que a estratégia seja de fato implementada em uma organização. Estes podem ser compreendidos como barreiras de visão estratégica, barreiras humanas, gerenciais, falha na alocação de recursos principalmente financeiros,

entre outros (CONNORS; ROMBERG, 1991; BEER; EISENSTAT, 2000; KAPLAN; NORTON, 2005; ATKINSON, 2006).

Candido e Santos (2015) apontam que a dificuldade de implementação da estratégia supera a sua formulação, e que 73% dos gerentes acreditam que a implementação é mais difícil que a formulação. Os autores afirmam que embora tenha-se evoluído no campo da gestão estratégica, os problemas de falha no processo de implementação persistem, esta é uma preocupação constante para pesquisadores e profissionais.

Jespersen e Bysted (2016) pontuam que no processo de implementação da estratégia as características pessoais e cognitivas dos gerentes devem ser levadas em consideração, pois afetam o resultado da decisão. As autoras reforçam que os traços de personalidade humana são significativos e complexos por natureza, assim cabe buscar teorias que expliquem como essas características pessoais podem afetar o processo de implementação. Para Noy e Luski (2012), as abordagens econômicas, sociológicas e psicológicas podem contribuir para explicar aspectos de implementação da estratégia empresarial.

Baseado no exposto acima, propõe-se, nesta tese, investigar a implementação da estratégia sob uma abordagem comportamental, tendo como embasamento teórico a Teoria do Foco Regulatório. Com origem na Psicologia Social, essa Teoria analisa o comportamento motivacional do indivíduo, ela baseia-se no princípio hedônico, porém com reflexões adicionais em relação às consequências motivacionais diante da ótica dos focos de prevenção e promoção para o alcance de uma verdadeira explicação da natureza motivacional da busca do prazer e a evitação da dor. Deve-se pensar que os indivíduos enfatizam a busca de resultados positivos e evitam os negativos (HIGGINS, 1997).

Conforme Higgins (2005), a auto regulação em foco de promoção está preocupada com o avanço e cumprimento de uma meta, com a presença ou ausência de resultados positivos. A estratégia natural (meio) neste caso é a avidéz no processo de alcance. Em contraste, a auto regulação com foco de prevenção está preocupada com a segurança e responsabilidade, com a presença ou ausência de resultados negativos. Assim, a estratégia natural é a vigilância e a evitação.

Da relação direta entre a implementação da estratégia e influência do foco regulatório do estrategista, tem-se uma terceira variável, a folga organizacional.

Pode-se definir folga organizacional como “recursos possuídos pela empresa em montante superior às suas necessidades para fazer frente às suas atividades (LIMA, 2008, p. 45).

De acordo com Beuren, Santos e Hein (2015, p. 37), “uma organização possui folga organizacional quando apresenta recursos superiores às necessidades básicas para o seu funcionamento em um contexto normal, sem grandes alterações”. Das definições de folga organizacional encontradas na literatura esta tese centra-se na mensuração financeira do conceito, ou seja, “é um orçamento além do mínimo necessário, caracterizado como folga orçamentária” (BEUREN; SANTOS; HEIN, 2015, p.39). Compreende nessa modalidade de folga a diferença entre o montante orçado e o montante necessário para o cumprimento das metas previstas (MERCHANT, 1985).

Montgomery e Porter (1998) destacam que metas financeiras e consequências estratégicas são uma das principais responsabilidades de um *Chief Executive Officer* (CEO). Seu papel é articular as metas financeiras como um foco tangível para sua missão e estratégia de negócios. Os autores esclarecem que essas metas são impostas pelos acionistas. Porém, na prática, elas estão profundamente enraizadas nos valores e na filosofia política do CEO, cujo poder de persuasão provém de suas profundas convicções. Apesar deste poder e em razão das metas financeiras de uma empresa serem tão visíveis e tangíveis, elas frequentemente tornam-se o tema central gerador de tensão e disputa nos níveis mais altos da organização.

Tendo a Teoria do Foco Regulatório como alicerce para estabelecer o nível de implementação da estratégia e a folga orçamentária como variável moderadora, encaminha-se a problematização do tema.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A implementação ou execução da estratégia é a etapa mais complicada da administração estratégica. A importância em executar a estratégia se dá pelas “oportunidades perdidas nos casos que a execução é negligenciada, além de confundir as prioridades da organização e dificultar o atingimento de metas se não houver clara disciplina de execução” (FRANKE, 2015, p.14).

Alguns estudos empíricos apontam a complexidade de implementação da estratégia. Kaplan e Norton (1997) afirmam que apenas 10% a 20% do que foi traçado é efetivamente executado. Atkinson (2006) relata que mais da metade das estratégias elaboradas pelas organizações não são colocadas em prática. Para Kim e Mauborgne (2005) as barreiras políticas, motivacionais, cognitivas e de recursos são fatores influenciadores na execução da estratégia.

Os resultados da pesquisa empírica realizada por Olson, Slater e Hult (2005) revelam que os gerentes sêniores acreditam que a execução da estratégia é a etapa principal para o sucesso organizacional, sendo esta fase a mais importante da administração estratégica. Os autores concluem que para ter sucesso nessa fase deve-se alinhar a estratégia com a estrutura organizacional e com a personalidade de gestores e funcionários.

Percebe-se que existe uma meta a ser alcançada que representa um objetivo focal ou explícito, esta é a razão consciente para perseguir a atividade e a causa legítima de sentir-se satisfeito ou insatisfeito com o progresso em direção à meta (KRUGLANSKI, 2006). Toda a discussão de Higgins (1997; 1998; 2005) sobre foco regulatório concentra-se na autorregulação do ser humano focada em diferentes formas de alcançar necessidades distintas e ajustadas à meta. Segundo o autor, existem dois meios de se atingir uma meta: (1) aspirações e alcances (foco de promoção); (2) responsabilidade e segurança (foco de prevenção).

Kammerlander et al. (2015) exploraram o efeito do foco regulatório dos CEOs em pequenas e médias empresas suíças, sob o argumento que a personalidade do gestor, em particular o seu foco crônico afeta os *firm invests* de uma empresa. Eles teorizam que o foco de promoção motiva os CEOs a aumentar o nível de empreendedorismo, e que a intensidade competitiva fortalece as relações positivas entre foco de promoção e empreendedorismo. Este estudo revela que o foco de promoção e prevenção dos CEOs são determinantes na atividade empreendedora em empresas estabelecidas.

Adomako, Opoku e Frimpong (2017) investigaram os traços de personalidade dos gestores nas decisões estratégicas das empresas. Os resultados do estudo revelam que o foco regulatório de um CEO impulsiona o processo de internacionalização em um ambiente competitivo.

Porém, para implementar a estratégia e impulsionar o crescimento da empresa, os gestores contam primordialmente com reservas geradas internamente associadas a limites conservadores de dívida. Esses recursos (reservas financeiras) confiáveis, mesmo em corporações de grande porte, maduras e bem-sucedidas, são finitos (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

De Baerdemaeker e Bruggeman (2015) hipotetizam que existe uma relação entre planejamento estratégico, folga orçamentária e comprometimento organizacional afetivo. Para compreender o comportamento gerencial requer *insights* a partir de teorias baseadas na Psicologia e na Economia. Ao tentar verificar a influência do comportamento orçamentário dos gestores, a alta administração deve adotar uma abordagem holística, considerando ambos elementos no processo de planejamento (DE BAERDEMAEKER; BRUGGEMAN, 2015).

Na literatura de gestão estratégica, a folga orçamentária fornece aos gestores recursos flexíveis para engajar em atividades que são difíceis para empresas com recursos limitados, auxilia as empresas na implementação de suas estratégias (NOHRIA; GULATI, 1996; RATMONO et al., 2018).

Liao e Long (2018) exprimem que as Teorias Organizacionais demonstram que a folga orçamentária pode beneficiar uma organização em termos de risco de prevenção, fornecendo mais opções. Por outro lado, alguns estudos baseados na Teoria da Agência sugerem que a folga de recursos pode resultar em desperdício e baixa eficiência. Nota-se que essas pesquisas não chegaram a um consenso sobre a influência da folga orçamentária.

Diante das argumentações dos autores citados, percebe-se que existe um campo de pesquisa a ser explorado. Contudo, este estudo busca verificar se a implementação da estratégia é influenciada pelo foco regulatório do gestor e moderada pela folga orçamentária. Com base no exposto elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: **Qual a influência do foco regulatório e o efeito moderador da folga orçamentária na implementação da estratégia?**

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral e os objetivos específicos devem ser retirados diretamente do problema de pesquisa. O objetivo geral define o que se almeja alcançar com a

realização da pesquisa, já os objetivos específicos são as etapas que devem ser cumpridas para alcançar o objetivo geral (RICHARDSON, 2017).

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral é verificar a influência do foco regulatório e o efeito moderador da folga orçamentária na implementação da estratégia.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Com base no objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar o foco regulatório (prevenção/promoção) dos gestores de empresas brasileiras;
- b) Averiguar o nível de implementação da estratégia das empresas investigadas;
- c) Verificar a influência do foco regulatório (prevenção/promoção) na implementação da estratégia; e
- d) Verificar o efeito moderador da folga orçamentária na relação direta entre foco regulatório e implementação da estratégia.

## 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Esta tese busca avançar no campo científico ao gerar conhecimentos sobre a Teoria do Foco Regulatório e como esta pode ser empregada para entender a sua relação com nível de implementação da estratégia. A proposta é demonstrar que focos de promoção e de prevenção que o indivíduo (gestor) possui moldam a execução da estratégia.

Almeja-se oferecer um construto pautado na Teoria do Foco Regulatório para avançar em pesquisas futuras nesta área. A maior contribuição teórica está no entendimento da relação foco regulatório, implementação da estratégia e folga orçamentária, *gap* teórico aqui apresentado na tese.

Na revisão sistemática de literatura efetuou-se uma análise minuciosa deste *gap* teórico. A investigação foi realizada na base *do Web of Science e Scopus*, com as palavras chaves e o protocolo de pesquisa apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1** - Revisão Sistemática de literatura do gap teórico proposto

<b>Palavras-chave</b>	regulatory focus, prevention focus, promotion focus, goal orientation, strategy execution, strategy implementation, budget slack, budgetary slack, organizational slack.
<b>Protocolo</b>	TS=(((("regulatory focus" OR "prevention focus" OR "promotion focus" OR "goal orientation") AND ("strategy execution" OR "strategy implementation") AND ("budget slack" OR "budgetary slack" OR "organizational slack"))))

Fonte: Elaboração própria, 2019

Da relação entre as variáveis propostas, não foi encontrado nenhum artigo sobre o tema proposto. Para atualização teórica e empírica, buscou-se na base *Web of Science* os artigos relacionados a cada tema. Foram encontrados 1.565 artigos sobre foco regulatório, 113 sobre folga orçamentária e 384 sobre implementação da estratégia (ver Apêndice C). Os artigos de folga e de implementação foram avaliados pelos resumos, palavras-chave e meta dados na íntegra. Para viabilizar a análise do foco regulatório retirou-se a palavra-chave *goal orientation*, o que resultou em 790 artigos em todas as áreas de conhecimento. Delimitou-se em analisar os trabalhos das áreas de *business* e *management*, tendo ao final 337 artigos para revisão.

Portanto, a contribuição teórica do estudo está no entendimento da influência do foco regulatório na implementação da estratégia em um cenário onde os recursos orçamentários são fundamentais. Como possível implicação prática, com os resultados aqui explorados será possível determinar um perfil do estrategista e alinhá-lo com a administração estratégica das corporações.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho compõe-se de cinco capítulos, ordenados de maneira que a questão de pesquisa seja respondida e os objetivos alcançados. No primeiro capítulo, a parte introdutória apresenta a formulação do problema de pesquisa, a questão norteadora do estudo, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa do estudo e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, apresenta-se o quadro teórico/empírico que fundamenta esta tese. Inicialmente discorre-se sobre a Teoria do Foco Regulatório, diante da ótica dos focos de promoção e prevenção, em seguida apresenta-se os conceitos de folga organizacional, em específico a definição de folga orçamentária. Logo após, exhibe-se o conceito de estratégia e sua fase de implementação. Ao final, expõe-se e

fundamenta-se as hipóteses da pesquisa.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos. Inicia-se com o delineamento da pesquisa e a definição constitutiva e operacional das variáveis. Na sequência discorre sobre a população, amostra da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

Na quarta seção do estudo faz-se a descrição e análise dos resultados. Inicia-se com a análise da qualidade dos dados coletados e caracterização dos respondentes. Em seguida, apresenta-se a análise descritiva das escalas e teste de normalidade, análise fatorial exploratória do construto implementação da estratégia e a validade interna dos construtos com as análises convergentes, discriminante e nomológica. Logo após, apresenta-se a influência do foco regulatório na implementação da estratégia e o efeito moderador da folga orçamentária.

No último capítulo, expõem-se as conclusões do estudo, recomendações para pesquisas futuras e limitações da tese.

## 2 QUADRO TEÓRICO-EMPÍRICO

Neste capítulo apresenta-se o quadro teórico-empírico. Inicia-se com a apresentação da Teoria do Foco Regulatório, com ênfase nos focos de promoção e prevenção. Segue-se com as definições de folga orçamentária. Na sequência, apresenta-se o conceito de estratégia com ênfase na sua implementação/execução, que é o campo desta tese. Por fim, as hipóteses de pesquisa.

### 2.1 TEORIA DO FOCO REGULATÓRIO

A Teoria do Foco Regulatório é uma abordagem extraída da Psicologia Social, sendo Higgins considerado o seu precursor. A jornada deste pesquisador inicia-se com a Teoria da Auto Discrepância, evoluindo para a Teoria do Foco Regulatório até alcançar o tema do ajuste regulatório (KRUGLANSKI, 2006). A Teoria do Foco Regulatório implica em uma ampla conceituação de valor. Enquanto o valor tem sido historicamente associado com experiências hedônicas de prazer ou dor, há uma crescente evidência que o valor também é acumulado a partir da força do engajamento. A força pessoal de engajamento e o valor percebido aumentam sob condições de ajuste regulatório (PHAM; TRUDEL, 2008). Particularmente, o ajuste regulatório não está interessado com o relacionamento entre a meta e os meios para alcançar esta meta, mas sim com o relacionamento entre a orientação do indivíduo para a meta (prevenção e promoção) e se os meios sustentam ou rompem com a orientação (AVNET; HIGGINS, 2003).

Higgins (1997; 2005) relata que a Teoria do Foco Regulatório concentra-se na auto regulação do ser humano focada em diferentes formas de alcançar distintos estados finais desejáveis. Para Aaker e Lee (2006), metas são estruturas de representação que orientam o indivíduo na busca de uma referência ou estado final. Quando o estado final é positivo e desejado, diz-se que indivíduos tem uma meta de alcance, por outro lado, se o estado final é negativo e não desejado a meta é de evitação. O foco regulatório pode representar uma característica da personalidade, também conhecido como foco crônico. Diferenças neste foco são atribuídas a estilos de aprendizagem e padrões de valores no curso de socialização de uma pessoa (WERTH; FOERSTER, 2007). Esta autorregulação opera diferentemente de acordo

com necessidades distintas (HIGGINS, 2002). A busca de alimento na primeira fase infantil tem foco promocional, enquanto nesta mesma idade o alcance da segurança tem foco em prevenção (HIGGINS, 1997). O estilo regulatório social dos pais pode enfatizar regulações distintas nas crianças, a partir da crítica quando uma tarefa não é cumprida ou o incentivo para o alcance da tarefa. Isto pode ocorrer também em ambientes de educação e trabalho de acordo com as instruções dadas pelo superior (HIGGINS, 2002). Há evidências que situações momentâneas são capazes de temporariamente induzir o foco regulatório. Instruções de tarefas que estruturam resultados contingenciais em termos de ganhos/não ganhos *versus* perdas/não perdas podem induzir a focos de promoção e prevenção respectivamente (HIGGINS, 1997; HIGGINS et al., 2001; HIGGINS, 2002).

O estudo de Higgins et al. (2001) provou que os indivíduos ao lembrarem de histórias passadas relacionadas ao seu sucesso, produzem reações antecipatórias a uma meta que geram comportamentos em direção ao alcance de uma meta, atitude presente no foco de promoção. Neste, o indivíduo busca resultados positivos (presença ou ausência deste) e tem a “avidez pelo alcance” como estratégia para chegar a estados finais desejados. Já a lembrança de uma história de falha leva os indivíduos a um estado de vigilância, ou seja, foco em prevenção. Neste, na prevenção o objetivo é garantir rejeições corretas, representando não perdas, e assegurar-se contra falsos alarmes, representando perdas.

A autorregulação baseada em ideais envolve um foco de promoção e o foco de prevenção está ligado a autorregulação fundamentada em deveres (HIGGINS, et al., 1994). Metas cronicamente idealistas (esperanças e aspirações) tem um foco de promoção, enquanto metas de obrigações (deveres e responsabilidades) tem um foco de prevenção (HIGGINS; SHAH; FRIEDMAN, 1997). Uma explicação seria que no foco de promoção, o comprometimento com a realização de uma meta se dá pelo alto grau de expectativa de alcançar certa utilidade. Em prevenção, o compromisso é caracterizado por fazer o que é necessário (SHAH; HIGGINS, 1997). Em suma, no foco de promoção busca-se as esperanças, realizações e necessidade de progresso, os objetivos são vistos como ideais, preocupa-se em obter ganhos. Em contraste, no foco de prevenção enfatiza-se a necessidade de segurança, responsabilidade; as metas são vistas como deveres, onde há uma preocupação em evitar as perdas (KANZE et al., 2018).

A literatura oferece alguns indicadores para medir o foco regulatório de um indivíduo. Segundo Higgins et al. (2001), o primeiro trabalho de destaque na operacionalização destas dimensões foi de Harlow, Friedman e Higgins (1997) sob o título de *the regulatory focus questionnaire* (documento não publicado). O instrumento possui duas dimensões psicometricamente distintas, uma para medir promoção e outra para prevenção. A escala contém 11 itens e foram validadas com 207 estudantes universitários e sua construção foi baseada no estudo de Jackson's (1974) – *Personality Research Form* (HIGGINS et al., 2001).

Lockwood, Jordan e Kunda (2002) propuseram 18 novas escalas para medir o foco regulatório, a escala foi validada com 799 estudantes de Psicologia da Universidade de Waterloo, Ontário, Canadá, depois das exclusões o estudo contou com 704 sujeitos, sendo 213 homens e 490 mulheres. Os autores afirmam que não há diferenças estatisticamente significativas entre foco regulatório e gênero e sua pesquisa tem implicações importantes para compreender como as comparações sociais de comportamento podem influenciar na busca de uma meta. Eles reforçam que as pesquisas anteriores sobre foco regulatório se concentraram no impacto das comparações de humor e na autoestima.

Fellner et al. (2007) desenvolveram uma escala de foco regulatório com base nos estudos de Higgins (1997, 1998) e Schwartz, Lehmann e Roccas (1999). O instrumento validado é composto por 10 variáveis de mensuração para registrar a orientação de promoção e prevenção. Fellner et al. (2007) esclarecem que as escalas foram criadas e validadas em reflexão as principais afirmações de Higgins (1997, 1998). Os autores formularam itens que descreveram a importância dos ideais dos indivíduos (promoção) e as suas obrigações (prevenções), neste estudo os pesquisadores denominaram a promoção como “abertura para novas coisas e autonomia” e a prevenção como “expectativa dos outros e senso de obrigação”.

Neubert et al. (2008) desenvolveram uma escala com 18 itens para medir o foco regulatório. A escala foi desenvolvida para medir a mediação do foco regulatório na relação entre liderança e comportamento de funcionários. Os autores afirmam que as métricas utilizadas evocam um foco regulatório particular voltado aos funcionários e sugerem que pesquisas futuras explorem esse comportamento em líderes.

Ferrer et al. (2018), desenvolveram uma escala para avaliar foco regulatório na saúde, em específico as escalas medem intenções de comportamento de saúde, incluindo intenções de reduzir o uso do álcool, parar de fumar, alimentação saudável, atividades físicas e comportamentos gerais para prevenir câncer.

Diante das possibilidades de mensurar o foco regulatório, esta tese ampara-se no estudo de Fellner et al. (2007). Trata-se de um estudo mais recente e mais próximo da Teoria (HIGGINS, 1997, 1998) e dos objetivos do estudo, além de possuir um instrumento de pesquisa com menor quantidade de itens, isso facilita a coleta e, conseqüentemente, a análise estatística.

Na sequência apresenta-se no Quadro 2 as pesquisas empíricas sobre a influência do foco regulatório em gestores da alta administração.

**Quadro 2** - Pesquisas empíricas sobre influência do foco regulatório

<b>Autores</b>	<b>Periódico e fator impacto</b>	<b>Temática abordada e resultados</b>
Zhao e Thompson (2019)	International Small Business Journal (4.946)	Explicaram os investimentos em gestão de capital humano sob uma perspectiva do foco regulatório e da teoria do Prospecto em pequenas e médias empresas. Os autores afirmam que os gestores com foco de promoção são mais propensos em investir em treinamento gerencial.
Cowden e Bendickson (2018)	Management Decision (2.33)	Propuseram sete situações hipotéticas sobre a influência do foco regulatório no processo de inovação de empreendimentos. Os autores teorizam que o foco de promoção aumenta a capacidade de inovação dos empreendimentos, enquanto o foco prevenção aumenta a imitatividade deles.
Lewellyn (2018)	Journal of Strategy and Management (0,.98)	Verificou a influência do foco regulatório de promoção em ganhos de carteiras de ações e pagamento de aposentadorias. O estudo longitudinal (2006-2016) contou com CEOs de 136 indústrias norte americanas de diferentes segmentos ( petróleo e gás, papel e embalagens, aeroespacial e defesa e telecomunicações). Os resultados apontam que tanto na relação direta quanto na moderada o foco de promoção dos gestores exerce influência significativa nos ganhos das carteiras de investimento e pagamento de aposentadorias.
Liao e Long (2018)	Corporate Social Responsibility and Environmental Management (7.131)	Estudaram a relação entre foco regulatório dos CEOs, folga de recursos e inovação ambiental. O estudo envolveu 191 empresas de manufaturas chinesas. Os resultados apontam que tanto o foco de promoção quanto o de prevenção exercem influência na inovação ambiental e que a folga de recursos modera positivamente a relação direta. Os achados sugerem que as empresas podem implantar recursos com base no foco regulatório dos CEOs.
Seo, Kim e Lee (2018)	Journal of Asian Finance, Economics and Business (1.111)	Analysaram o efeito moderador do foco regulatório dos CEOs sobre o reconhecimento de ativos, eficácia das estratégias de venda e eficiência das atividades de venda. A pesquisa envolveu 108 empresas <i>startup</i> coreanas. Nesta pesquisa, o efeito moderador do foco de promoção dos CEOs fortaleceu a eficácia das estratégias de venda.
Malhotra et al.	Administrative	Estudaram como a extroversão influencia as decisões

(2018)	Science Quarterly (10.36)	estratégicas de 2.381 CEOs, neste estudo o foco regulatório foi utilizado com uma variável mediadora. Os resultados determinam que o foco de promoção exercer uma relação mediada positiva e significativa entre extroversão e decisões estratégicas dos gestores.
Adomako, Opoku e Frimpong (2017)	Journal of International Management (3.763)	Avaliaram a relação entre o foco regulatório dos CEOs com o processo de internacionalização de 289 empresas ganesas. Os autores afirmam que em um ambiente de competição interna o foco de promoção impulsiona a internacionalização, já o foco de prevenção influencia negativamente a internacionalização de uma empresa.
Tuncdogan et al. (2017)	Long Range Planning (5.404)	Mediram a efeito do foco regulatório de 748 gestores de 69 unidades organizacionais de uma empresa multinacional. Os resultados assinalam que o foco de promoção da equipe de gestão se relaciona positivamente com a inovação. Em contraste o foco de prevenção exerce um efeito negativo marginal.
Roundy et al. (2016)	Management Research Review (1.17)	Propôs uma relação entre o foco regulatório da equipe de gestão de topo (TMT), mudanças estratégicas, tomada de decisão estratégica e motivação executiva. O autor hipotetiza que existe uma relação entre foco regulatório e decisões estratégicas.
Gamache et al. (2015)	Academy of Management Journal (11.891)	Verificaram o impacto do foco regulatório dos CEOs na propensão das empresas em realizar aquisições e fusões. Os resultados apontam que os CEOs com foco de promoção tendem a adquirir mais fusões quando comparados aos gestores com o foco em prevenção.
Kammerlander et al. (2015)	Journal of Business Venturing (10.79)	Estudaram o efeito do foco regulatório de 153 CEOs em pequenas e médias empresas suíças e sua relação com o empreendedorismo, inovação e intensidade competitiva. Neste estudo o foco de promoção exerce influência positiva na relação com as variáveis dependentes, resultados não encontrados com o foco de prevenção.

**Fonte:** Elaboração própria, 2019 com base nos autores referenciados

Dentre as pesquisas empíricas apresentadas no Quadro 2, nota-se que os estudos estão voltados a gestores do alto escalão de empresas. Em relação ao foco de promoção pode-se tirar as seguintes conclusões: tanto na relação direta, moderada ou mediada essa dimensão exerce influência positiva no alcance de uma meta, já na prevenção ela possui um efeito menor quando comparado a promoção (COWDEN; BENDICKSON, 2018; GAMACHE et al., 2015), negativa (LIAO; LONG, 2018; ADOMAKO; OPOKU; FRIMPONG, 2017; TUNCDOGAN et al., 2017) ou não significativa ( ZHAO; THOMPSON, 2019; LEWELLYN, 2018; SEO; KIM; LEE, 2018; MALHOTRA et al. ,2018; KAMMERLANDER et al., 2015).

Na sequência contempla-se as pesquisas de suporte sobre folga orçamentária e implementação da estratégia.

## 2.2 FOLGA ORÇAMENTÁRIA

A origem do conceito de folga organizacional deve ser creditada ao trabalho de Barnard (1938) em sua obra *inducement-contribution ratio*. Porém até a publicação do livro *Organizations* de March e Simon (1958) o papel específico da folga ainda não tinha sido abordado entre os pesquisadores (TAN; PENG, 2003).

Para Beuren, Santos e Hein (2015, p.36) a “folga organizacional é um tema inserido na área das ciências sociais aplicadas e sua visão predominante na literatura está alicerçada no estudo de Cyert e March (1963), tendo como base a teoria comportamental da administração”. Beck (2017) reforça ao afirmar que o tema começa a ter destaque na academia com a publicação do trabalho seminal “*The Behaviour Theory of the Firm* de Cyert e March (1963), os autores esclarecem que a folga tipicamente não é zero nas organizações. Pesquisas nacionais sobre a temática são poucas, quando comparadas ao grande número de estudos internacionais sobre o tema. “Contudo, ainda não há uma teoria consolidada a respeito da sua definição, mensuração e suas respectivas influências nas organizações” (BEUREN; SANTOS; HEIN, 2015, p.36).

Assim, define-se folga organizacional como “um colchão de recursos reais ou potenciais que permite uma organização se adaptar com sucesso à pressão interna para a mudança política” (BOURGEOIS ,1981, p. 30). Em âmbito geral, uma empresa possui folga organizacional quando apresenta recursos superiores às necessidades básicas para seu funcionamento em um fluxo normal sem grandes alterações (BROMILEY, 1991). Para Cyert e March (1963), a folga organizacional é um excesso de recursos disponíveis para a empresa atender suas necessidades imediatas.

Dentre as classificações de folga organizacional explicitadas na literatura, esta tese centra-se no conceito de folga orçamentária. A folga orçamentária é concebida por Onsi (1973, p. 535) como uma reserva de recursos, que “é a diferença entre o total de recursos disponíveis para uma empresa e o total necessário para manter a coalizão da organização”. Merchant (1985) reforça ao definir folga orçamentária como o excesso que foi orçado em uma determinada área, ou seja, aquilo que é mais do que necessário, podendo ser empregado em situações eventuais ou como uma medida corretiva. Antle e Eppen (1985) ponderam que folga

orçamentária é o excesso de recursos alocados além do necessário para realização e manutenção de atividade. Dunk (2007) caracteriza a folga orçamentária como uma incorporação adicional ao orçamento para facilitar o seu cumprimento.

Segundo Frezatti, Beck e Silva (2013), quatro dimensões devem ser consideradas quando se trata de folga orçamentária: (1) faz-se necessário entender a real necessidade e o motivo para a existência da reserva. Independentemente do fato da referência ser algo presente, passado ou futuro, é certo que o fator histórico já ocorreu, portanto, entendido como uma realidade conhecida da organização; (2) é necessário verificar a intencionalidade da realização da folga orçamentária. Partindo-se do pressuposto que haja benefício com a ação e determinadas condições, como conhecimento das metas, disponibilidade de informações e sistemas de informações, infere-se o teor de intencionalidade; (3) compreender as razões para a criação de reservas de recursos. Estrutura organizacional, controle orçamentário e assimetria de informação são alguns dos fatores que estão relacionados à folga orçamentária e; (5) está relacionada aos benefícios decorrentes da ação.

Embora não seja o único benefício, quando há relação entre o processo orçamentário e o sistema de recompensa e benefícios da empresa, os agentes realizam reserva orçamentária no intuito de contribuir ao incremento dos próprios benefícios financeiros. Merchant (1985) afirma que é uma característica do gestor criar folga orçamentária, e reforça que a criação de folga pode influenciar de forma positiva ou negativa, isto vai depender de como os sistemas de orçamento são concebidos e implementados.

No entanto, há um grande desafio para os pesquisadores desta área no que tange à mensuração do conceito de folga orçamentária. Há três problemas recorrentes a saber: (1) a falta de uma métrica direta de verificação de folga; (2) falta de análise dos efeitos de folga na empresa e (3) falta de um modelo explicativo quanto a folga. Acredita-se que métricas, modelos, cenários mais adequados para medir folga orçamentária melhoraria a base para pesquisas futuras (LUKKA, 1988; BEUREN; SANTOS; HEIN, 2015).

Dentro das possibilidades de mensurar essa variável, destaca-se o estudo de Lukka (1988) que propôs um modelo explicativo da polarização de folga orçamentária em nível individual e organizacional. O modelo lida com o processo de planejamento orçamentário na fase inicial ou de negociação (LUKKA, 1988). As

questões norteadoras foram: (1) “que tipos de intenções estão ligadas a criação de viés orçamentário? (2) Existem alguns fatores mais específicos por trás dessas intenções”? (LUKKA, 1988, p. 284). Destas duas questões, foram extraídas as seguintes premissas para compreender a folga orçamentária: objetivos pessoais, fatores organizacionais, fatores de poder e fatores situacionais.

Dunk (1993) estudaram o efeito da assimetria da informação na relação com participação no orçamento e folga orçamentária em empresas australianas. Neste estudo, os autores propõem um elo entre a participação e a folga orçamentária por meio de duas variáveis: a ênfase do orçamento dos superiores e o grau de assimetria de informação entre superiores e subordinados. Quando a participação, ênfase no orçamento e assimetria da informação são altos, a folga orçamentária será alta (DUNK, 1993). O instrumento de mensuração de folga orçamentária criado para esta pesquisa, contou com seis variáveis medidas em uma escala intervalar de concordância de sete pontos.

Nohria e Gulati (1996; 1997) investigaram a relação da folga orçamentária e o processo de inovação em empresas multinacionais. Os estudos contaram com uma amostra de 264 departamentos funcionais de duas multinacionais, os entrevistados responderam a seguintes situações hipotéticas:

(1) Suponha que devido a algum desenvolvimento súbito, 10% do tempo de todas as pessoas que trabalham em seu departamento precisa ser gasto em trabalho totalmente desconectado das atribuições e responsabilidades do seu departamento. Como seu trabalho será afetado durante o próximo ano? (2) Suponha que, devido a uma evolução semelhante, o orçamento operacional do seu departamento anual é reduzido em 10%. Como seu trabalho será significativamente afetado durante o próximo ano? ( NOHRIA; GULATI, 1997, p.607).

Nota-se que das duas variáveis sugeridas uma mede folga de recursos humanos e a outra mede folga financeira do departamento. A segunda variável é mais condizente com os objetivos desta tese.

Na revisão sistemática de literatura, encontrou-se alguns estudos empíricos recentes que verificaram a influência da folga orçamentária, os artigos seguem expostos no Quadro 3.

**Quadro 3 – Pesquisas empíricas sobre a influência da folga orçamentária**

<b>Autores</b>	<b>Periódico e fator impacto</b>	<b>Temática abordada e resultados</b>
Ratmono et al. (2018)	International Journal of Business and Society (SJR 0.16)	Analisaram a relação entre as estratégias das unidades de negócio, a utilização de medidas de desempenho contábeis e a folga orçamentária. O estudo envolveu 101 gestores de empresas da Indonésia. Os resultados apontam uma relação em formato de um U ( <i>inverse U-shaped relationship</i> ) entre as variáveis estudadas.
Su et al. (2018)	Journal of Manufacturing Technology Management (2.642)	Exploraram a relação entre folga orçamentária, qualidade do sistema de informação e capacidade de inovação. O estudo envolveu 379 companhias listadas na bolsa de valores de Taiwan. Os achados apontam que a folga orçamentária e a qualidade da informação exercem influência no processo de inovação.
Chong e Strauss (2017)	Asia-Pacific Management Accounting Journal (SJR 0,46)	Verificaram a relação entre folga orçamentária, orçamento participativo, assimetria da informação e justiça processual. Os sujeitos da pesquisa consistem em 116 gerentes de empresas industriais australianas listadas no banco de dados <i>Who's Who in Business</i> na Austrália. Os resultados indicam que a propensão dos gestores para criar folga orçamentária é baixa quando participação, assimetria da informação e ênfase no orçamento são todos altos.
Chong e Sudarso (2016)	Asia-Pacific Management Accounting Journal (SJR 0,46)	Investigaram a relação entre ética, monitoramento de sistemas de controle e folga orçamentária. Os experimentos realizados em laboratórios indicam que o monitoramento do sistema de controle por parte dos gestores fornece uma oportunidade ideal para criar folga orçamentária.
Gago-Rodríguez e Naranjo-Gil (2016)	Management Decision (2.33)	Estudaram o efeito da confiança e da desconfiança na criação de folga orçamentária. O experimento em laboratório contou com 160 gestores. No geral, os resultados mostram que confiança e desconfiança afetam de maneiras diferentes a propensão de investir esforços e criar folga orçamentária.
Baerdemaeker e Bruggeman (2015)	Management Accounting Research (6.612)	Averiguaram a relação entre planejamento estratégico participativo, criação de folga orçamentária e comprometimento organizacional afetivo. O estudo envolveu 247 gerentes em uma seção transversal de empresas da Europa Ocidental. Os resultados sugerem que o aumento da participação no planejamento estratégico leva a uma menor criação de folga orçamentária e um aumento do comprometimento organizacional afetivo.

**Fonte:** Elaboração própria, 2019 com base nos autores referenciados

Das pesquisas empíricas explicitadas no Quadro 3, destaca-se o estudo de Baerdemaeker e Bruggeman (2015) que relacionaram a folga orçamentária ao planejamento estratégico. Este estudo traz um *gap* para a área de administração quando apresenta a interface entre contabilidade, planejamento estratégico e criação de folga orçamentária (BAERDEMAEKER; BRUGGEMAN, 2015).

## 2.3 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Estudar a estratégia nas organizações justifica-se por diversos fatores. Ela é considerada linha norteadora de uma organização, se faz necessário uma análise aprofundada do ambiente organizacional em âmbito interno e externo. Por fornecer as organizações uma potencial fonte de vantagem competitiva, não é suficiente apenas concebê-la, mas também colocá-la em prática (ANTUNES, 2015). O pensamento estratégico tornou-se uma das premissas de uma organização considerado fator fundamental.

Para Quinn (1978), a autêntica estratégia visa desenvolver-se com decisões internas e fluxo de eventos externos em conjunto para desenvolver um novo consenso largamente compartilhado da ação entre os indivíduos que fazem parte da gerência superior. Esta espécie da formulação de estratégia tão poderosa fornece o modelo normativo da criação de decisão estratégica e não os sistemas formais graduais de planejamento, muitas vezes defendido.

Porter (2000), defende, com razão, que não basta ser melhor no desempenho, apesar de ser desejável, mas o fundamental é desempenhar de forma diferente e manter este posicionamento. Portanto, a estratégia refere-se à exclusividade das atividades de uma organização. Quando se fala em estratégia, deve-se ter em mente as ações que possibilitam um posicionamento estratégico diferenciado (PORTER, 2000). O posicionamento pode ser descrito pensando em seu *target*. Mas esta descrição, apenas, também não é suficiente. A essência está em como exercer as atividades que atenderão a um público determinado.

Das etapas da administração estratégica este estudo centra-se no processo de implementação ou execução da estratégia. Para Harrington (2006) a implementação ou execução da estratégia é um processo replicável de execução das políticas administrativas, planos e objetivos. Para o autor é a fase que permite utilizar os recursos empresariais para que haja o beneficiamento por parte da empresa de oportunidades de mercado em um cenário competitivo. Destarte, por que do interesse em estudar especificamente a implementação da estratégia?

Não importa se a formulação da estratégia foi brilhante se não existir capacidade organizacional para que ela seja colocada em prática. Uma estratégia brilhante coloca a empresa no mapa competitivo. Mas apenas uma execução sólida

mantém ela lá. A maioria das empresas lutam com a implementação, há excessivas reorganizações para executar sua estratégia. Existe a necessidade de líderes organizacionais comprometidos e ativos com o processo de execução (NEILSON; MARTIN; POWERS, 2008).

Kaplan e Norton (2005) sustentam que as organizações muitas vezes falham na execução da estratégia, os estudos apontam falhas de implementação entre 60% a 90%. Curiosamente, 90% dessas empresas tinham planos estratégicos com metas bem delineadas. Os autores reforçam que pouca atenção e recursos são dedicados a capturar o conhecimento e as melhores práticas que possam apoiar a implementação efetiva da estratégia. Assim, umas das principais falhas no processo de execução é que os líderes não investem a mesma quantidade de tempo, energia e recursos no gerenciamento da implementação da estratégia (SAFDARI RANJBAR; AKBARPOUR SHIRAZI; LASHKAR BLOOKI, 2015).

Cândido e Santos (2019) ponderam que os obstáculos que afetam a implementação da estratégia se acumulam ao longo do tempo, sem qualquer interação ou causalidade entre eles. No entanto, as evidências práticas sugerem fortemente que a ocorrência de um obstáculo gera outro impedimento relacionado.

Na revisão da literatura buscou-se trabalhos que expliquem o insucesso da etapa de implementação da estratégia, as principais barreiras identificadas foram: falta de monitoramento estratégico (ZAGOTTA; ROBSON, 2002; CRITTENDEN; CRITTENDEN, 2008; VAN DER MERWE, 2014); desalinhamento entre a estratégia e meta dos departamentos (CONNORS; ROMBERG, 1991; BEER; EISENSTAT, 2000); falta de liderança, atitude e habilidades dos gestores seniores (BEER; EISENSTAT, 2000; MANKINS; STEELE, 2005; ATKINSON, 2006; VAN DER MERWE, 2014) e falha na alocação dos recursos disponíveis (MANKINS; STEELE, 2005; ATKINSON, 2006; TAIT; NIENABER, 2010). “A lacuna entre estratégia e desempenho pode ser atribuída a uma combinação de fatores, tais como planos mal formulados, recursos mal aplicados, falhas de comunicação e responsabilidade limitada pelos resultados” (MANKINS; STEELE, 2005, p.126).

Das barreiras citadas destaca-se os aspectos pessoais dos gestores, pois suas características afetam o resultado da decisão e conseqüentemente o processo de implementação da estratégia (JESPERSEN; BYSTED, 2016). A falta de um

diagnóstico comportamental são uns dos principais obstáculos de uma implementação bem sucedida (CANDIDO; SANTOS, 2019).

No levantamento teórico, buscou-se métricas para mensurar essa variável de gestão. Mankins e Steele (2005, p.126) no artigo intitulado *Turning Great Strategy into Great Performance* apresentam lacunas entre a estratégia e desempenho. Nesta pesquisa os autores entrevistaram executivos seniores de 197 empresas em todo mundo com faturamentos superiores a 500 milhões de dólares. Os autores explicam que para compensar o desempenho abaixo do esperado, os gestores resolvem mudar a estratégia em vez de focar na sua execução. Para eles a “lacuna entre estratégia e desempenho não é apenas uma fonte de melhoria imediata, mas também um importante impulsionador da mudança cultural, com impacto grande e duradouro nas capacidades, estratégias e competitividade das organizações” (MANKINS; STEELE, 2005, p.131).

Posteriormente, este estudo foi replicado por Tait e Nienaber (2010) em quatro empresas africanas de seguros. Sob a percepção dos CEOs, os autores concluíram que nessas organizações as atividades de formulação e implementação de estratégias são classificadas de maneiras análogas. Os principais fatores identificados na falha de execução foram a indisponibilidade de recursos quando necessários e a comunicação ineficaz da gestão de topo com os gerentes. Essa pesquisa ressalta a “importância do planejamento para garantir a execução efetiva da estratégia, enfatizando a natureza integrada da gestão estratégica” (TAIT; NIENABER; 2010, p.283).

Frank (2015) estudou os desafios para execução da estratégia organizacional em empresas de tecnologia da informação no Rio Grande do Sul – Brasil. Para responder aos objetivos da pesquisa, o autor aplicou questionários e realizou entrevistas com 73 executivos. A *survey* utilizada foi a mesma dos estudos Mankins e Steele (2005) e Tait e Nienaber (2010). Os resultados apontam como lacunas para a execução da estratégia, a comunicação ineficaz a todos os níveis da organização e o monitoramento ineficaz da estratégia. Os resultados indicam que a “execução da estratégia é impulsionada principalmente pela capacidade de garantir o conhecimento da estratégia por todos os indivíduos da organização e informá-los quando necessário” (FRANK, 2015, p. 4).

## 2.4 HIPÓTESES DA PESQUISA

O objetivo deste trabalho é verificar a influência do foco regulatório na implementação da estratégia tendo como variável moderadora a folga orçamentária.

Para dar suporte às hipóteses da pesquisa, buscou-se na literatura estudos empíricos para entender a relação do foco regulatório e conseqüentemente da folga orçamentária.

Zaal et al. (2015) realizaram um estudo experimental entre estudantes da Universidade de Leiden (Holanda) com o objetivo de analisar o efeito do foco regulatório na relação de objetivos e metas individuais e coletivas. Os resultados nos dois experimentos mostraram que a tendência em atuar em interesse próprio à custa do grupo é motivado através de um foco de promoção. Os testes de média comprovaram que o foco de promoção sempre era maior que o foco de prevenção nas condições analisadas. Concluíram que indivíduos possuem um foco de promoção dominante e são motivados a buscar mais o ganho do que evitar a perda.

Spanjol et al. (2011) analisaram o efeito do foco regulatório em decisões de número, tipo e tempo em relação a criação de novos produtos. Os executivos de uma empresa contam com novas equipes de desenvolvimento de produtos para realizar suas diretrizes e tomar decisões de acordo com os objetivos da administração. Porém os membros da equipe trazem suas próprias perspectivas motivacionais para as decisões estratégicas (SPANJOL et al., 2011). Assim, os resultados apontam que um foco de promoção (quando comparado a um foco de prevenção) leva a um maior número de novos produtos e introduzidos mais rápidos no mercado. Os autores reconhecem a importância do alinhamento entre as metas individuais dos gerentes de novos produtos com que é determinado pela direção estratégia da alta administração.

Yen, Chao e Lin (2011) exploraram o efeito da teoria do foco regulatório em características ofensivas e defensivas de jogos de baseball. Os experimentos mostraram que o foco de promoção desencadeou mais emoções de alegria, abatimento, ansiosas motivações, abertura para mudanças e pensamento criativo para resolução de problemas quando comparado ao foco de prevenção.

A literatura citada demonstra uma possível relação positiva do foco regulatório onde o efeito do foco de promoção é maior quando comparado ao foco de prevenção. Neste sentido encaminha-se a primeira hipótese a ser testada:

H1: Há influência estatisticamente positiva do foco regulatório na implementação da estratégia, onde o efeito do foco de promoção (H1a) é maior que o foco de prevenção (H1b).

Mallidou et al. (2011) em pesquisa realizada em hospitais concluíram que os gerentes e administradores consideram a folga como um fator importante para alcançar os objetivos e resultados almejados. Os autores apontam que há evidências de que os recursos de folga podem influenciar a adoção e uso das melhores práticas organizacionais.

Yang, Wang e Cheng (2009) avaliaram o efeito da folga orçamentária e da qualidade do sistema de informação gerencial no processo de inovação, os autores sugerem que a folga orçamentária permite as empresas experimentar novas estratégias e projetos inovadores, porém o excesso de folga orçamentária pode promover incentivos indisciplinados que venha a diminuir o processo de inovação.

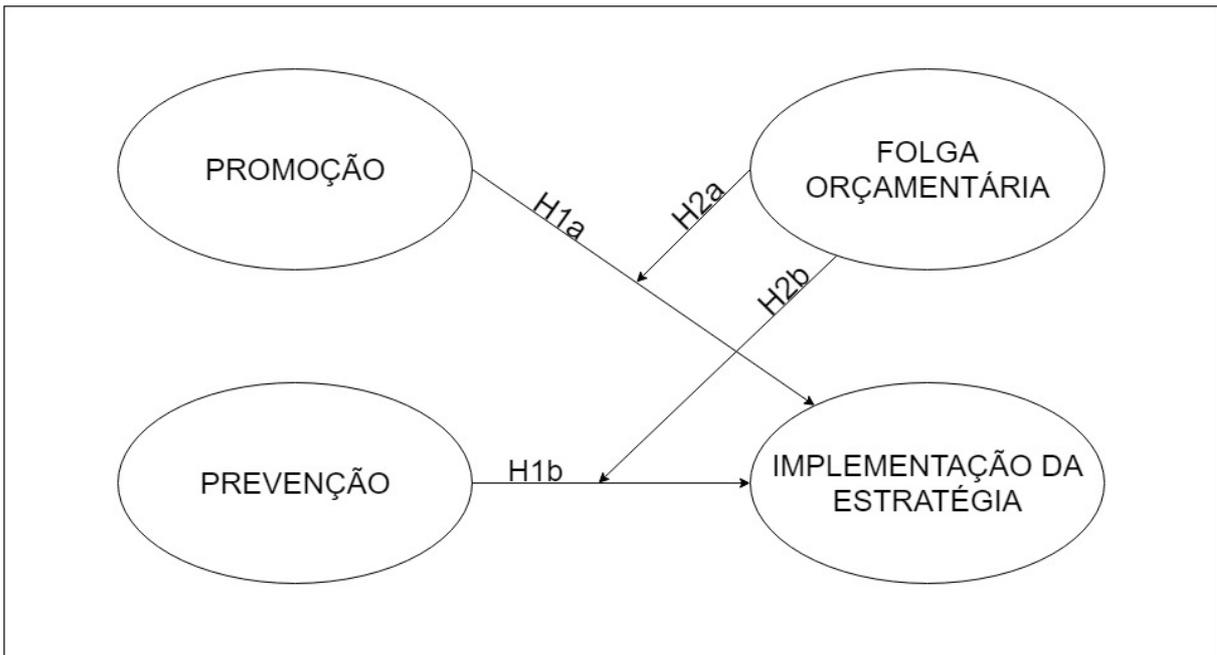
Conforme exprimem Tan e Peng (2003), os gerentes têm um conjunto de metas, prestígio, recompensas financeiras e segurança no trabalho, que nem sempre estão alinhadas aos diretores, assim eles podem usar a folga orçamentária que possuem para se engajar na diversificação e para seu crescimento pessoal.

Para Bromiley (1991) e Singh (1986), elevados níveis de folga estão associados ao bom desempenho organizacional. Porém o excesso de folga pode facilitar a busca de objetivos fora da realidade daqueles ditos por princípios de otimização.

Considerando o exposto formula-se a segunda hipótese:

H2: Há influência estatisticamente positiva do foco regulatório na implementação da estratégia apenas entre as empresas com baixa folga orçamentária: H2a - Promoção e H2b - Prevenção.

As hipóteses formuladas testam qual a influência do foco regulatório dos gestores na implementação da estratégia tendo como variável moderadora a folga orçamentária. Na Figura 1 apresenta-se a ilustração das relações propostas para o grupo de hipóteses.



**Figura 1** – Grupo de Hipóteses

**Fonte:** Elaboração própria, 2019.

Observa-se na Figura 1, a construção teórica e o grupo de hipóteses a serem testadas, têm-se o foco regulatório (promoção e prevenção) como variáveis independentes e a folga orçamentária como variável moderadora. O objetivo desta tese é verificar que ambos construtos influenciam na implementação estratégica.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos da pesquisa. Inicia-se com o delineamento da pesquisa e a definição constitutiva e operacional das variáveis. Na sequência expõem-se a população e amostra, procedimentos de coleta dos dados e a forma de análise dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com o objetivo de verificar a influência do foco regulatório na implementação da estratégia, esta tese se enquadra no que tange aos objetivos em pesquisa descritiva, pois está estruturada com a questão de pesquisa delineada de modo a descobrir associações entre variáveis (GIL, 2008).

No que concerne aos procedimentos, essa pesquisa se enquadra em pesquisa de levantamento ou *survey*. Para Gil (2008), a pesquisa de levantamento se caracteriza pela investigação direta dos indivíduos cujo comportamento se deseja conhecer, para que, posteriormente, por meio de análise quantitativa, seja possível obter conclusões correspondentes aos dados coletados. O levantamento inclui a aplicação de um questionário que exige do respondente escolher um conjunto predeterminado de respostas (MALHOTRA, 2012).

No que tange à abordagem do problema de pesquisa, este trabalho enquadra-se como quantitativo. Conforme Richardson (2017), essa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

Dessa forma, em relação aos objetivos estabelecidos este estudo se caracteriza como descritivo, quanto aos procedimentos enquadra-se como uma pesquisa de levantamento, e no que concerne à abordagem do problema o estudo caracteriza-se como quantitativo.

#### 3.2 CONSTRUTOS E VARIÁVEIS DA PESQUISA

Segundo Cooper e Schindler (2016), um construto pode ser definido como uma imagem ou ideia inventada especificamente para uma determinada pesquisa

e/ou criação da teoria. Para Richardson (2017), o estudo científico contém variáveis que devem ser inseridas nos objetivos e/ou nas hipóteses e estas são entendidas como um conceito que assume valores numéricos. Martins e Pelissaro (2005, p. 83), relatam que um construto “é uma variável – conjunto de termos, de conceitos e de variáveis –, isto é, uma definição operacional robusta que busca representar empiricamente um conceito de quadro teórico específico”. Segundo os autores, os construtos da pesquisa visam demonstrar a operacionalização das variáveis.

Com base nos objetivos e fundamentação teórico-empírica desta tese apresenta-se no Quadro 4 os construtos e respectivas variáveis de mensuração.

**Quadro 4 – Construtos e codificação das variáveis de mensuração**

<b>Construtos</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Referência</b>
Promoção <b>(PM)</b> (variável independente)	Eu geralmente resolvo problemas com criatividade. <b>(PM1)</b>	Fellner et al. (2007).
	Eu não me incomodo em rever ou verificar as coisas. <b>(PM2)</b>	
	Eu gosto de fazer as coisas de uma maneira diferente. <b>(PM3)</b>	
	Eu gosto de experimentar muitas coisas diferentes, e muitas vezes sou bem sucedido. <b>(PM4)</b>	
	Para mim é importante que minhas realizações sejam reconhecidas e valorizadas por outras pessoas. <b>(PM5)</b>	
Prevenção <b>(PV)</b> (variável independente)	Eu prefiro trabalhar sem receber instruções de outras pessoas. <b>(PV1)</b>	Fellner et al. (2007).
	Regras e regulamentos são úteis e necessários para mim. <b>(PV2)</b>	
	Para mim, é muito importante cumprir com as minhas obrigações. <b>(PV3)</b>	
	Eu sempre tento fazer o meu trabalho sem erros. <b>(PV4)</b>	
	Às vezes eu penso o que as pessoas esperam de mim. <b>(PV5)</b>	
Folga orçamentária <b>(FO)</b> (variável moderadora)	Suponha que, devido a um desenvolvimento similar, o orçamento anual do seu departamento seria reduzido em 10%. Quanto seria afetado o seu trabalho no próximo ano? <b>(FO1)</b>	Nohria e Gulati, (1996; 1997)
Implementação da estratégia <b>(IE)</b> (variável dependente)	As estratégias são formalmente aprovadas em minha organização. <b>(IE1)</b>	Mankins e Steele (2005); Franke (2015)
	A alta gestão demonstra comprometimento com a estratégia de minha organização. <b>(IE2)</b>	
	A alta gestão claramente comunica a estratégia pretendida para todos os níveis da organização. <b>(IE3)</b>	
	As ações necessárias para executar a estratégia da minha organização são	

	claramente entendidas. <b>(IE4)</b>	
	As responsabilidades, para executar todos os elementos que compõem a estratégia de minha organização, estão claros. <b>(IE5)</b>	
	Quando existem demandas competindo por recursos (por exemplo tempo, talento ou dinheiro) em minha organização, são claras quais as iniciativas estratégicas têm precedência sobre as outras. <b>(IE6)</b>	
	Existem consequências significativas (por exemplo: em termos de avanço na carreira, remuneração, reputação, etc.) para indivíduos que falham na execução dos elementos chaves da nossa estratégia. <b>(IE7)</b>	
	Existem recompensas substanciais para indivíduos que executam, com sucesso, os elementos chave da estratégia da minha organização. <b>(IE8)</b>	
	Minha organização possui habilidades e capacidades que precisa para implementar a sua estratégia com sucesso. <b>(IE9)</b>	
	Minha organização possui processos de alta qualidade e procedimentos, para monitorar a performance, a fim de garantir que a organização efetivamente execute a estratégia ao longo do tempo. <b>(IE10)</b>	
	Existe poucos impedimentos organizacionais (por exemplo: silos funcionais, fronteiras de unidade de negócios, cultura) para execução eficaz da estratégia em minha organização. <b>(IE11)</b>	
	Quando a execução da estratégia não funciona, possuímos processos claros, para garantir que uma ação corretiva seja rapidamente tomada por nós. <b>(IE12)</b>	

**Fonte:** Elaboração própria com base nos autores referenciados, 2019.

Conforme elencado no Quadro 4, tem-se como variável independente os construtos do foco regulatório, com dez variáveis de mensuração propostas por Fellner et al. (2007). A variável latente implementação da estratégia é composta por 12 variáveis definidas por Mankins; Steele (2005) traduzido por Franke (2015). Já a folga orçamentária, variável moderadora, é composta por uma variável tendo como referência Nohria e Gulati (1996; 1997).

Uma variável moderadora pode ser definida como uma variável qualitativa ou quantitativa que pode alterar a direção e/ou a força da relação entre a variável

independente e a variável dependente, assim se houver um impacto desta variável, a força e/ou sinal da relação podem variar (BARON; KENNY, 1986; SAUDER; DICK, 1993). Para Preacher, Rucker e Hayes, (2007), quando a força do relacionamento entre duas variáveis é resultante de uma terceira variável, pode-se afirmar que ocorre então uma moderação.

Todas as variáveis foram mensuradas por uma escala intervalar de concordância contendo 10 pontos (1 – discordo totalmente; 10 – concordo totalmente). Nunnally (1978) recomenda a padronização do número de pontos nas escalas em modelos com variáveis latentes, pois há vantagens expressas, como objetividade, quantificação, comunicação, economia e generalização científica. O uso de escalas com 10 pontos apresenta vantagens com facilidade de compreensão dos sistemas de numeração e ganho de informação transmitida (DALMORO; VIEIRA, 2013).

Para o tratamento dos dados e mensuração dos construtos e das escalas adotadas foram utilizados métodos estatísticos paramétricos e não paramétricos e para testar as hipóteses foi utilizado a modelagem de equações estruturais.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Colauto e Beuren (2008, p. 118), “população ou universo da pesquisa é a totalidade de elementos distintos que possui certa paridade nas características definidas para determinado estudo”. No entanto, em termos estatísticos, pode ser o conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo local, alunos matriculados em uma mesma universidade, entre outros (RICHARDSON, 2017). A população desta tese compreende as empresas brasileiras e multinacionais, das quais a amostra abrange os gestores que responderam o questionário deste estudo.

Assim, a amostra da pesquisa se deu por amostragem por julgamento, “pois é uma forma de amostragem por conveniência em que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador” (MALHOTRA, 2012, p 277). A amostra compreende as empresas respondentes tendo como sujeitos da pesquisa os gestores (presidentes, diretores e demais gestores) ligados a implementação da estratégia.

Os questionários foram aplicados a 244 gestores, 26 *outliers* foram retirados da amostra, assim, as análises estatísticas preliminares contaram com 218

observações válidas. Para testar as hipóteses, foram retirados 22 casos, ao final contou-se com 196 respostas válidas.

### 3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS

Para a elaboração e envio do instrumento de pesquisa foi utilizado o Google Formulários, pois é um recursos *on-line* de fácil acesso que permite criar, coletar e analisar os dados de maneira satisfatória sem ônus ao pesquisador. Selecionou-se os gestores ligados a implementação da estratégia via redes sociais. Como estratégia de coleta utilizou-se o *LinkedIn* por ser uma rede social de negócios.

Como critério de seleção utilizou-se das seguintes palavras chaves: CEO, CFO, Gestor(a), Diretor(a), Supervisor (a) e Gerente. Na sequência, o *link* era encaminhado pelo aplicativo para as devidas respostas. Pelo *LinkedIn* selecionou-se o gestor, encaminhou-se a solicitação de inclusão na rede e posteriormente o pedido de participação na pesquisa. Esse período de coleta de dados estendeu-se de junho de 2018 a maio de 2019.

Com os dados coletados e tabulados, a etapa seguinte é a análise dos resultados. Na sequência elenca-se como estes dados foram submetidos aos tratamentos estatísticos.

### 3.5 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos no levantamento foram organizados e tabulados no *software* Microsoft Excel®, que posteriormente serviram de entrada aos *softwares* IBM SPSS® versão 22 e Smart PLS® versão 3.2.8. A primeira análise estatística refere-se à qualidade dos dados, em que foram analisados dados perdidos (*missing values*) e observações atípicas (*outliers*). Na sequência tem-se a caracterização dos respondentes, utilizando-se da estatística descritiva, por meio de tabelas de frequência e porcentagens. Posteriormente, foi efetuado uma análise descritiva das escalas com média, desvio padrão, assimetria e curtose. Hair Jr. et al. (2009) defendem que é possível tratar os dados com técnicas multivariadas paramétricas com valores de assimetria e curtose no limite de +/- 1,0 para escalas intervalares. Na sequência, para verificação de normalidade, efetuou o teste *Kolmogorov-Smirnov*

por construto e respectivas variáveis.

Com estas análises foi possível verificar os resultados dos focos regulatórios, nível de folga orçamentária e nível de implementação da estratégia. Com vistas no atendimento dos pressupostos estatísticos básicos e descritivos, parte-se para as técnicas estatísticas multivariadas.

A primeira técnica utilizada foi a análise fatorial exploratória (AFE) do construto implementação da estratégia. Hair Jr. et al. (2009) aduzem que a AFE demonstra a estrutura das inter-relações entre as variáveis, definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, chamadas de fatores. Como as escalas já foram propostas por outros pesquisadores (MANKINS, STEELE, 2005; TAIT; NIENABER; 2010; FRANKE, 2015), a proposta da AFE é para confirmar a dimensionalidade das escalas. A sequência considerada foi: teste de esfericidade de Bartlett, teste KMO – Kaiser-Meyer-Olkin, análise dos componentes principais, utilizando-se de uma rotação ortogonal (varimax) para que as variáveis do construto possam ser identificadas em fatores de extração. Logo, o cálculo o alfa de *Cronbach* foi utilizado para constatar a confiabilidade interna do construto.

A etapa posterior foi a análise de validade convergente, técnica que enfatiza a validade interna da pesquisa, pois com resultados satisfatórios há um indicativo que o instrumento de coleta de dados está apto para mensuração empírica das relações teóricas propostas (HAIR JR. et al., 2009). Dois requisitos devem ser observados na validade convergente, a confiabilidade composta e a variância média extraída (AVE), ambas são estimativas que servem para avaliar se os indicadores propostos são suficientes para representar as variáveis latentes (HAIR JR. et al., 2009). Além dos dois requisitos citados, um complementar é a análise discriminante, esta técnica também observa a AVE, e busca garantir a inclusão e validade de construtos de segunda ordem. Por fim, verificou-se a validade nomológica inspeção visual referente “ ao grau em que as escalas múltiplas fazem previsões precisar de outros conceitos em um modelo teórico [...], o pesquisador deve identificar as relações teóricas a partir de pesquisa anteriores e avaliar se as escalas têm relações correspondentes” (HAIR JR. et al., 2009, 126).

Na sequência efetuou-se a análise de tendência central e divisão da amostra, em que separaram-se as 196 observações pela mediana, dividindo a amostra em duas sub-amostras iguais. Utilizou-se o teste não paramétrico de um fator de

*Kruskal-Wallis* por postos para comparar se as medianas de cada variável proposta não possuíam resultados estatisticamente diferentes entre os setores investigados (indústria, comércio e prestadoras de serviço).

Por fim, para testar as hipóteses formuladas foi utilizada a modelagem de equações estruturais (MEE). Para Hair Jr. et al. (2009) a MEE é a única técnica que não tem como limitação examinar uma relação por vez, ela avalia as variáveis em conjunto. Os autores reforçam que por essa técnica multivariada pode-se testar empiricamente um conjunto de relacionamentos de dependências através do modelo que operacionaliza a teoria. Assim, uma variável latente não pode ser diretamente medida, mas pode ser representada por uma ou mais variáveis.

Nesta pesquisa tem-se como variáveis latentes os construtos do foco regulatório (prevenção e promoção). A relação direta dessas variáveis se dá com o construto endógeno ou variável dependente – implementação da estratégia.

Para testar o efeito moderador da folga orçamentária, o modelo foi analisado a partir da técnica de multigrupos em equações estruturais. Desta forma, neste estudo realizou-se um ranqueamento das medianas das variáveis de folga orçamentária dividindo-se a amostra entre alta folga orçamentária e baixa folga orçamentária. Iacobucci (2012) afirma que a variável moderadora pode ser categórica, refletida em respostas binárias, categorias nominais ou ordem. Para Preacher, Rucker e Hayes (2007), a variável moderadora pode ser naturalmente dicotômica, porém, pode-se utilizar uma variável intervalar derivando-se níveis da média ou do desvio padrão. Assim, utilizou-se “0” para “baixa folga” e “1” para “alta folga” orçamentária.

Esses posicionamentos e detalhamento dos testes estatísticos são importantes para conferir a credibilidade aos resultados das estatísticas aplicadas deixando claro toda a trajetória de desenvolvimento da pesquisa empírica.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a descrição e análise dos resultados. Inicia-se com a análise da qualidade dos dados coletados mediante a verificação de dados perdidos (*missing values*) e observações atípicas (*outliers*). Na sequência faz-se a caracterização das empresas, dos gestores respondentes e as análises descritivas das escalas, explorando média, desvio padrão, assimetria, curtose e teste de normalidade dos dados. Em seguida discorre-se sobre a análise fatorial exploratória das escalas de implementação da estratégia, validação dos construtos e respectivas variáveis por meio da análise convergente, discriminante e nomológica. Por fim, analisa-se a influência do foco regulatório e efeito moderador da folga orçamentária na implementação da estratégia pela modelagem de equações estruturais.

### 4.1 ANÁLISE DA QUALIDADE DOS DADOS COLETADOS

O exame da qualidade dos dados coletados é um passo inicial e necessário em toda pesquisa quantitativa. O objetivo desta etapa consiste na avaliação dos dados perdidos (*missing values*) e a identificação de observações atípicas (*outliers*). Os dados perdidos resultam de erros na coleta ou entrada dos dados, ou da omissão de respostas dos pesquisados. As observações atípicas são respostas extremas que podem influenciar a pesquisa de maneira a invalidar os resultados de qualquer análise estatística (HAIR et al., 2009).

Neste estudo, o questionário foi coletado eletronicamente. Da amostra de 244 respondentes constatou-se não haver nenhuma situação de *missing values*. Em relação aos *outliers*, utilizou-se o “*Graphs Bloxplot*” do *software* SPSS versão 22 para a identificação dos casos mais representativos, foram eliminados da amostra 26 observações mais relevantes, sendo 15 de empresas de serviços, 8 de indústrias e 3 de comércio. Assim, a amostra inicial contou com 218 respostas válidas.

Outro pressuposto importante da análise da qualidade dos dados coletados é a suposição de normalidade. É recomendado em amostras grandes (200 ou mais) verificar visualmente a forma de distribuição e procurar os valores estatísticos da assimetria e curtose em vez de calcular suas significâncias (FIELD, 2009). Para os valores de assimetria e curtose o importante é “compreender como a distribuição se

desvia da normalidade em termos de formato e se esses valores são grandes o bastante para garantir atenção do pesquisador” ( HAIR et al., 2009, p. 83). Esta análise dos pressupostos de normalidade será tratada na seção 4.3 análise descritiva das escalas e teste de normalidade.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Nesta seção faz-se a caracterização da amostra, com destaque para o perfil das empresas investigadas e o perfil dos sujeitos da pesquisa.

### 4.2.1 Perfil das empresas componentes da amostra

Para a caracterização da amostra das empresas investigadas, utilizou-se como parâmetro de porte os critérios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Há duas principais formas de mensurar porte organizacional, a primeira consiste na receita operacional bruta e a segunda o número de funcionários. O questionário continha as duas variáveis em questão. Porém, percebeu-se que os gestores não forneceram as informações de faturamento da empresa. Assim, optou-se em manter como medida de porte a quantidade de empregados.

Da amostra de 218 empresas respondentes, 119 são prestadoras de serviços (54,6 %), 75 são indústrias (34,4%) e 24 são comércios (11,%). Em relação aos anos de atuação no mercado de trabalho, 66 empresas (30,4%) possuem até 10 anos de atuação, 44 (20,3%) de 11 a 20 anos de atuação, 43 (19,3%) atuam no mercado de 21 a 30 anos e 65 (30%) com mais de 30 anos de atuação. Nota-se pelas faixas que são empresas consolidadas atualmente no mercado. Na Tabela 1 evidencia-se o porte organizacional pela quantidade de funcionários.

**Tabela 1** - Classificação do porte da empresa medida pelo número de funcionários

Porte	Número de empregados							
	Faixas	Indústria		Faixas	Comércio		Serviços	
		n	%		n	%	n	%
Micro	Até 19	12	5,50	Até 9	3	1,38	29	13,30
Pequenas	De 20 a 99	18	8,26	De 10 a 49	9	4,13	16	7,34
Médias	De 100 a 499	18	8,26	De 50 a 99	4	1,83	11	5,05
Grandes	Acima de 500	27	12,39	Acima de 100	8	3,67	63	28,9
	<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>34,40</b>	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>11</b>	<b>119</b>	<b>54,6</b>

**Fonte:** Elaboração própria, 2019 com base nos dados do IBGE.

De acordo com a Tabela 1, predominam na amostra empresas de grande porte nos três setores de atuação (12,39% indústria, 3,67% comércio e 28,3% serviços). Dos setores de atuação, no que tange às indústrias, têm-se bens de consumo, cosméticos, agroindústrias, medicamentos, metalurgias, construção civil, moveleiras etc.; quanto aos comércios, têm-se grandes redes de supermercado, produtos eletrônicos, editoras, peças automotivas entre outros; nos serviços destacam-se empresas de tecnologia de informação, consultorias contábeis, financeiras e jurídicas, utilidade pública, transporte e logística, educação e seguros.

#### 4.2.2 Perfil dos sujeitos da pesquisa

Para o perfil dos sujeitos utilizou-se como estratégia buscar uma resposta por empresa, assim tem-se 218 gestores respondentes. Na Tabela 2 apresenta-se a análise descritiva dos sujeitos da amostra.

**Tabela 2** - Perfil dos sujeitos da amostra

Variáveis		n	%	Variáveis		n	%
Gênero	Masculino	163	74,8	Cargo	CEO	25	11,5
	Feminino	55	25,2		CFO	11	5,0
<b>Total</b>		<b>218</b>	<b>100</b>		Outros diretores	79	36,2
Faixa etária	Até 25 anos	6	2,75		Gerentes/ supervisores	103	47,2
	26 a 30 anos	16	7,34		<b>Total</b>		<b>218</b>
	31 a 35 anos	30	13,76	Escolaridade	Superior incompleto	18	8,3
	36 a 40 anos	34	15,6		Graduado	44	20,2
	41 a 45 anos	42	19,27		Especialista	126	57,8
	46 a 50 anos	46	21,10		Mestre	26	11,9
	51 anos ou mais	44	20,18		Doutor	4	1,80
<b>Total</b>		<b>218</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>		<b>218</b>	<b>100</b>
Tempo de empresa	De 1 a 5 anos	133	61,01	Formação	Administração	86	39,4
	De 6 a 10 anos	38	17,43		Ciências Contábeis	20	9,2
	De 11 a 15 anos	19	8,72		Engenharia	24	11
	De 16 a 20 anos	9	4,13		Economia	7	3,2
	Mais de 20 anos	19	8,72		Outros	81	37,1
<b>Total</b>		<b>218</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>		<b>218</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração própria, 2019.

De acordo com a Tabela 2, os sujeitos da amostra são gestores, sendo 163 (74,8%) do gênero masculino e 55 (25,2%) do gênero feminino. Embora no questionário se tenha perguntado a idade em formato de variável contínua e numérica, para fins de análise esses dados foram agrupados em faixas etárias para

melhor visualização. Nota-se que há um aumento crescente entre faixas e número de respondentes, predominando as faixas de 46 a 50 anos (21,10%) e 51 anos ou mais (20,18).

Do mesmo modo que a idade, o tempo de empresa foi aferido por uma variável contínua e numérica. Pode-se observar que a faixa predominante é de 1 a 5 anos com 133 respondentes (61,01%), seguido de 6 a 10 anos com uma menor proporção (17,43%). Dos cargos que ocupam, 25 (11,5%) são CEO, 11 (5%) CFO, 79 (36,2%) outros diretores e 103 (47,2%) respondentes são gerentes/supervisores.

No que tange ao grau de escolaridade, somente 18 (8,3%) respondentes possuem ensino superior incompleto, predominam os gestores com especialização com 126 (57,8%) respostas. Na amostra há profissionais com mestrado e doutorado. Das formações predomina a área de Administração com 86 (39,4%) gestores, seguidos de Engenharia (11%) e Ciências Contábeis (11%). As outras formações referem-se a áreas como Tecnologia da Informação, Direito, Educação, Farmácia, Área de Exatas, Psicologia e Comunicação. Esses dados descritivos sinalizam que os gestores apresentam condições de responder o instrumento de pesquisa.

#### 4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DAS ESCALAS E TESTE DE NORMALIDADE

Nesta seção apresenta-se os resultados dos indicadores de cada construto em relação à média, desvio padrão, assimetria, curtose e teste de normalidade *Kolmogorov Smirnov*. Esses parâmetros são importantes para determinar se os testes de hipóteses poderão ser medidos por estatísticas paramétricas.

Na Tabela 3 demonstra-se a análise descritiva de cada construto e respectivas variáveis.

Tabela 3 – Análise descritivas das escalas

Construtos e variáveis	Análises descritivas			
	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
<b>Promoção</b>	<b>7,93</b>	<b>1,118</b>	<b>-0,424</b>	<b>0,149</b>
PM1	8,12	1,537	-1,354	3,058
PM2	8,10	2,136	-1,609	2,423
PM3	8,03	1,516	-0,567	0,206
PM4	7,64	1,646	-0,736	1,057
PM5	7,77	2,084	-0,946	0,482
<b>Prevenção</b>	<b>8,177</b>	<b>0,862</b>	<b>-0,444</b>	<b>0,318</b>
PV1	8,07	2,601	-0,321	-0,806
PV2	9,47	1,892	-1,219	1,643
PV3	9,33	0,880	-2,101	5,271
PV4	8,21	1,145	-3,273	6,682
PV5	8,21	1,749	-1,265	1,883
<b>Folga orçamentária</b>	<b>6,65</b>	<b>2,549</b>	<b>-0,413</b>	<b>-0,777</b>
FO1	6,65	2,549	-0,413	-0,777
<b>Implementação</b>	<b>6,910</b>	<b>1,903</b>	<b>-0,769</b>	<b>-0,050</b>
IE1	7,55	2,440	-1,017	0,170
IE2	7,90	2,246	-1,260	0,912
IE3	7,09	2,726	-0,860	-0,269
IE4	7,00	2,326	-0,785	0,070
IE5	7,11	2,393	-0,845	0,062
IE6	6,81	2,389	-0,710	-0,231
IE7	6,19	2,536	-0,415	-0,688
IE8	6,65	2,623	-0,665	-0,513
IE9	7,29	2,173	-0,926	0,248
IE10	6,73	2,498	-0,576	-0,515
IE11	6,28	2,477	-0,484	-0,557
IE12	6,30	2,651	-0,444	-0,771

Fonte: Elaboração própria, 2019.

A análise descritiva das escalas apresentada na Tabela 3 é fundamentada em 218 observações válidas para todas as variáveis. No que tange às médias, percebe-se que as médias do construto prevenção ( $\bar{x} = 8,177$ ) são maiores e estatisticamente significativas ( $t = 2,945$ ,  $p = 0,004$ ) quando comparados com o construto promoção ( $\bar{x} = 7,93$ ). Pode-se afirmar que neste estudo os gestores são mais preventivos do que promocionais. Os testes de hipóteses na sequência irão apontar qual o efeito direto na implementação da estratégia. A literatura diz, como relatado na seção hipóteses da pesquisa, que o efeito direto da promoção é maior que da prevenção. Fellner et al. (2007) afirmam que em ambas as amostras estudadas, promoção e prevenção podem ser consideradas construtos ortogonais independentes.

No que concerne às médias do construto implementação da estratégia, a média geral foi de  $\bar{x} = 6,91$ , demonstrando que os sujeitos da pesquisa carregam uma tendência em concordar, de forma geral, com os itens da escala. A maior média foi  $\bar{x} = 7,90$  ( IE2 - a alta gestão demonstra comprometimento com a estratégia de

minha organização) e a menor foi  $\bar{x} = 6,19$  (IE7 - existem consequências significativas (por exemplo, em termos de avanço na carreira, remuneração, reputação, etc.) para indivíduos que falham na execução dos elementos chaves da nossa estratégia). Na variável folga orçamentária tem-se uma média de  $\bar{x} = 6,65$ .

No que tange ao desvio padrão, o menor valor entre as variáveis analisadas foi de 0,880 (PV3 - para mim, é muito importante cumprir com as minhas obrigações) e o maior foi 2,726 (IE3 - a alta gestão claramente comunica a estratégia pretendida para todos os níveis da organização). No geral quando analisado somente o desvio padrão, confirma-se que não houve grandes dispersões em relação à média, porém ao analisar a assimetria e curtose nota-se casos acima do admissível de +/- 1,0 (HAIR JR. et al., 2009). Para a assimetria as variáveis PV3 = -2,101 (para mim, é muito importante cumprir com as minhas obrigações) e PV4 = -3,273 ( eu sempre tento fazer o meu trabalho sem erros) apresentam uma estatística negativa e acima do recomendável, ou seja, os escores estão concentrados a direita da escala. Na curtose, as variáveis fora dos padrões aceitáveis, respectivamente, são PM1 = 3,058 (eu geralmente resolvo problemas com criatividade, PM2 = 2,423 (eu não me incomodo em rever ou verificar as coisas, PV3 = 5,271 (para mim, é muito importante cumprir com as minhas obrigações e PV4 = 6,882 (eu sempre tento fazer o meu trabalho sem erros). A estatística da curtose “refere-se ao grau que os escores estão concentrados na cauda da distribuição” (FIELD, 2009, p. 37). Para finalizar a análise descritiva, efetuou-se o teste *Kolmogorov Smirnov*, por construto e respectivas variáveis (Apêndice B), sendo que todos os valores estatísticos ficaram abaixo do nível de significância de  $p = 0,05$ , assim rejeita-se a hipótese nula uma vez que os dados não são normais. Dado a não normalidade dos dados, utilizaram-se testes não paramétricos para responder as hipóteses desta pesquisa.

#### 4.4 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA (AFE)

Nesta seção explora-se a dimensionalidade das escalas de implementação da estratégia, por meio dos resultados da análise fatorial exploratória (AFE). A AFE é uma técnica de interdependência que tem como proposta principal definir uma estrutura inerente as variáveis em análise (HAIR JR. et al., 2009). A finalidade da análise fatorial exploratória nesta tese é verificar se as variáveis propostas para

mensurar a implementação da estratégia se agrupam de forma unidimensional (um único construto) ou são mensuradas por duas ou mais dimensões. A AFE “fornece as ferramentas para analisar a estrutura das inter-relações (correlações) em um grande número de variáveis [...] definindo conjuntos de variáveis que são fortemente inter-relacionadas, conhecidos como fatores” (HAIR JR. et al., 2009, p. 102).

As cargas fatoriais são valores que “medem o grau de correlação entre as variáveis originais e os fatores (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2014). Destarte, a primeira técnica utilizada foi correlação de Pearson, no intuito de detectar correlações não significativas, correlações muito baixas ou muito altas. Indicadores com baixa correlação não trazem contribuição substancial à variável latente, já indicadores com alto grau de correlação podem indicar que variáveis diferentes estão medindo a mesma coisa. Contudo, a correlação de Pearson mede a relação estatística entre uma variável e outra limitado a um intervalo entre 0 ( sem relação) e 1 ( uma relação perfeita) ( FIELD, 2009). “Conhecendo-se o grau de relacionamento entre as variáveis, é possível determinar o que realmente é importante ser medido e acompanhado, bem como o que pode ser inferido ou projetado a partir do controle de apenas algumas variáveis” (CORRAR; PAULO;DIAS FILHO, 2014, p. 80).

Na Tabela 4 evidenciam-se os resultados dos testes estatísticos das correlações das variáveis de implementação da estratégia.

**Tabela 4 –** Matriz de correlação de Pearson variáveis implementação da estratégia

	IE1	IE2	IE3	IE4	IE5	IE6	IE7	IE8	IE9	IE10	IE11	IE12
IE1												
IE2	0,73**											
IE3	0,66**	0,67**										
IE4	0,54**	0,57**	0,75**									
IE5	0,55**	0,62**	0,71**	0,82**								
IE6	0,56**	0,65**	0,70**	0,66**	0,75**							
IE7	0,35**	0,35**	0,41**	0,39**	0,49**	0,44**						
IE8	0,48**	0,57**	0,58**	0,56**	0,63**	0,59**	0,64**					
IE9	0,50**	0,56**	0,49**	0,55**	0,59**	0,55**	0,45**	0,60**				
IE10	0,59**	0,55**	0,59**	0,62**	0,66**	0,63**	0,45**	0,63**	0,71**			
IE11	0,31**	0,38**	0,43**	0,54**	0,54**	0,53**	0,28**	0,41**	0,43**	0,43**		
IE12	0,59**	0,58**	0,60**	0,67**	0,61**	0,67**	0,51**	0,63**	0,70**	0,82**	0,45**	

**Nota:** Onde \*\* significante  $p < 0,01$

**Fonte:** Elaboração própria, 2019.

Conforme demonstrado na Tabela 4, os resultados revelam que em todas as variáveis de implementação há correlações positivas e estatisticamente significativas ( $p < 0,01$ ). Os dados da matriz de correlação podem ser interpretados da seguinte forma: coeficiente menor que 0,20 indica uma associação linear muito baixa; entre

0,20 e 0,39 baixa; entre 0,40 e 0,70 moderada; entre 0,70 e 0,89 alta e entre 0,9 a 1,0 uma associação muito alta (PESTANA; GAGEIRO, 2005). Não houve casos de correlações abaixo de 0,20 (muito baixas) e nem de correlações acima de 0,90 (muito altas). Em geral as correlações ficaram com coeficientes moderados (entre 0,40 e 0,70) de associação linear. Com a análise de correlação há uma forte suposição de que existe uma estrutura fatorial a ser considerada.

Na sequência, demonstra-se a dimensionalidade das escalas por meio da análise fatorial exploratória, com os seguintes parâmetros: teste de esfericidade de Bartlett, teste KMO – Kaiser-Meyer-Olkin, análise dos componentes principais (rotação varimax) e confiabilidade obtida pelo alfa de Cronbach. Na Tabela 5 mostram-se os resultados dos testes estatísticos da AFE relativos as variáveis de implementação da estratégia.

**Tabela 5** – Análise fatorial exploratória das variáveis de implementação da estratégia

Variáveis	Cargas fatoriais
As estratégias são formalmente aprovadas em minha organização. (IE1)	0,741
A alta gestão demonstra comprometimento com a estratégia de minha organização. (IE2)	0,785
A alta gestão claramente comunica a estratégia pretendida para todos os níveis da organização. (IE3)	0,822
As ações necessárias para executar a estratégia da minha organização são claramente entendidas. (IE4)	0,823
As responsabilidades, para executar todos os elementos que compõem a estratégia de minha organização, estão claros. (IE5)	0,860
Quando existem demandas competindo por recursos (por exemplo tempo, talento ou dinheiro) em minha organização, são claras quais as iniciativas estratégicas têm precedência sobre as outras. (IE6)	0,834
Existem consequências significativas (por exemplo: em termos de avanço na carreira, remuneração, reputação etc.) para indivíduos que falham na execução dos elementos chaves da nossa estratégia. (IE7)	0,610
Existem recompensas substanciais para indivíduos que executam, com sucesso, os elementos chave da estratégia da minha organização. (IE8)	0,782
Minha organização possui habilidades e capacidades que precisa para implementar a sua estratégia com sucesso. (IE9)	0,764
Minha organização possui processos de alta qualidade e procedimentos, para monitorar a performance, a fim de garantir que a organização efetivamente execute a estratégia ao longo do tempo. (IE10)	0,830
Existe poucos impedimentos organizacionais (por exemplo: silos funcionais, fronteiras de unidade de negócios, cultura) para execução eficaz da estratégia em minha organização. (IE11)	0,599
Quando a execução da estratégia não funciona, possuímos processos claros, para garantir que uma ação corretiva seja rapidamente tomada por nós. (IE12)	0,843

**Nota:** Teste Bartlett  $\chi^2 = 1975,548$ ,  $p = 0,000$ ; KMO = 0,918; Variância explicada = 60,676

**Fonte:** Elaboração própria, 2019.

Antes da interpretação das cargas fatoriais explicitadas na Tabela 5, é

importante reforçar que o teste de esfericidade de Bartlett é estatisticamente significativo ( $\chi^2 = 1975,548$ ,  $p = 0,000$ ), isto indica que há correlações suficientes entre as variáveis para se continuar a análise; em relação ao teste KMO, o valor de 0,918 aponta adequação “admirável” da amostra da pesquisa (HAIR JR. et al., 2009). Conforme os resultados dos carregamentos fatoriais, pode-se afirmar que a implementação da estratégia é medida por um único fator de extração que explica 60,67% dos dados originais.

No que tange às cargas fatoriais, Hair Jr. et al. (2009, p.119) ponderam que carregamentos “de  $\pm 0,50$  ou maiores são tidas como praticamente significantes”. Todas as cargas fatoriais ficaram acima deste valor, sendo que o maior carregamento foi da variável IE5 com 0,860 (as responsabilidades, para executar todos os elementos que compõem a estratégia de minha organização, estão claros,) e o menor foi da variável IE11 com 0,599 (existe poucos impedimentos organizacionais (por exemplo, silos funcionais, fronteiras de unidade de negócios, cultura) para execução eficaz da estratégia em minha organização).

Para finalizar essa seção, executou-se o teste de análise de confiabilidade das escalas alfa de *Cronbach*. O resultado foi de 0,937 considerado adequado, essa “medida de confiabilidade varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade” (HAIR JR. et al., 2009, p. 100). Uma questão importante, há uma relação positiva do alfa de *Cronbach* com os itens da escala, assim tem-se o seu valor aumentado especialmente quando os números de itens se aproximam de 10 ou mais (HAIR JR. et al., 2009).

Na próxima seção, pela análise convergente e discriminante será possível determinar se alguns dos itens sugeridos serão retirados do construto implementação da estratégia. Em suma, a AFE é adequada e confirma a unidimensionalidade das escalas (IE1 a IE12) de implementação da estratégia.

#### 4.5 ANÁLISE CONVERGENTE E DISCRIMINANTE

Nesta seção discute-se a validade interna dos construtos. Entende-se por validade o grau que um conjunto de medidas representam com precisão um construto, são medidas empíricas medidas pela correlação entre conjuntos de variáveis teoricamente definidas; as duas formas de validade mais utilizadas na

literatura são: convergente e discriminante (HAIR JR. et. al, 2009).

#### 4.5.1 Análise de validade convergente

Quanto à validade convergente, Hair JR. et al. (2009) ponderam que essa técnica confirma se as escalas estão correlacionadas com outras medidas conhecidas do conceito. Utilizaram-se dois indicadores de confiabilidade, o primeiro a Variância Média Extraída ou *Average Variance Extracted* (AVE) e o segundo o teste de confiabilidade composta. A AVE representa a quantidade de variância compartilhada entre os indicadores de cada variável latente, a confiabilidade composta mede a consistência interna dos indicadores do construto, respectivamente, os valores dos testes devem atingir 0,50 e 0,70 para uma validade convergente satisfatória (CHIN,1995; HAIR JR. et al., 2009; FERREIRA; CABRAL; SARAIVA, 2010).

Uma primeira rodada de testes foi realizada e verificou-se que os construtos de promoção e prevenção ficaram abaixo do recomendado, tanto na AVE quanto na confiabilidade composta, isso não ocorreu com o construto implementação da estratégia. Como a validade convergente avalia as correlações das medidas propostas na dimensão, avaliaram-se as correlações das variáveis do estudo de Fellner et al. (2007). Os testes estatísticos de correlação de Pearson dos construtos de promoção e prevenção são evidenciados na Tabela 6.

**Tabela 6** - Matriz de Correlação de Pearson dos construtos promoção e prevenção

	Promoção					Prevenção				
	PM1	PM2	PM3	PM4	PM5	PV1	PV2	PV3	PV4	PV5
PM1										
PM2	0,141*									
PM3	0,435**	0,324**								
PM4	0,297**	0,226**	0,536**							
PM5	0,108	0,057	0,137*	0,307**						
PV1										
PV2						-0,138*				
PV3						-0,117	0,446**			
PV4						-0,101	0,197**	0,352**		
PV5						-0,530	0,137*	0,249**	0,318**	

**Nota:** Onde \*\* significante  $p < 0,01$  e \* significante  $p < 0,05$

**Fonte:** Elaboração própria, 2019.

Observa-se na Tabela 6 que as variáveis comprometedoras da validade convergente são: PM5 para promoção e PV1 para prevenção. Com a PM5 (para

mim é importante que minhas realizações sejam reconhecidas e valorizadas por outras pessoas) há correlações não significativas com PM1 e PM2 e correlações significativas e baixas com PM3 e PM4 (PM3 = 0,137\* e PM4 = 0,307\*\*). Já para o construto prevenção a variável PV1 ( eu prefiro trabalhar sem receber instruções de outras pessoas), apresentou correlação inversa com PV2 (0,138,  $p < 0,05$ ) e não significativa com as outras demais variáveis. Assim, retirou-se as duas medidas e rodou-se a validade convergente novamente. Na Tabela 7 seguem as estatísticas.

**Tabela 7** – Validade convergente dos construtos da pesquisa

<b>Construto</b>	<b>AVE</b>	<b>Confiabilidade Composta</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Foco de Promoção	0,515	0,805	0,675
Foco de Prevenção	0,454	0,767	0,602
Implementação da Estratégia	0,594	0,946	0,937

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Nota-se na Tabela 7, que todos os valores correspondentes ao alfa de *Cronbach* estão adequados (maiores que 0,60). Em relação à confiabilidade composta, todos os indicadores encontram-se acima de 0,70 (promoção 0,805, prevenção 0,767 e implementação da estratégia 0,946). No que concerne à variância média extraída (AVE), o construto promoção apresentou uma AVE 0,51 e a implementação da estratégia 0,594, dos três a prevenção ficou com valor abaixo de 0,50 (0,454), porém próximo do ideal.

#### **4.5.2 Análise de validade discriminante**

A próxima análise de validade interna a ser discutida é a discriminante. Na validade discriminante verifica se os construtos são suficientemente diferentes de outros, consiste em confirmar se as dimensões possuem correlações baixas entre elas (HAIR JR. et al., 2009). Esse procedimento é realizado por dois processos: (1) verifica-se as correlações entre as variáveis latentes; e (2) contempla-se os quadrados das correlações das variáveis. Nesse último, espera-se que os resultados encontrados dos quadrados das correlações de cada construto sejam inferiores aos índices da AVE (FORNELL; LARCKER, 1981). Na Tabela 8 demonstra-se os valores das correlações e dos quadrados das correlações. Na diagonal inferior estão os resultados da correlação e na diagonal superior os quadrados das correlações.

Tabela 8 – Validade discriminante dos construtos de primeira ordem

Construto	Promoção	Prevenção	Implementação
Promoção		0,026	0,074
Prevenção	0,163*		0,029
Implementação	0,272**	0,171*	
AVE	<b>0,515</b>	<b>0,454</b>	<b>0,594</b>

Nota: Onde \*\* significante  $p < 0,01$  e \* significante  $p < 0,05$

Fonte: Elaboração própria, 2019

Considerando os critérios da validade discriminante é possível observar na Tabela 8 que todos os construtos obedecem aos limites dispostos. Segue no Quadro 5 as variáveis validadas para testar as hipóteses formuladas.

Quadro 5 - Variáveis validadas para os testes de hipóteses

Promoção	Eu geralmente resolvo problemas com criatividade. (PM1)
	Eu não me incomodo em rever ou verificar as coisas. (PM2)
	Eu gosto de fazer as coisas de uma maneira diferente. (PM3)
	Eu gosto de experimentar muitas coisas diferentes, e muitas vezes sou bem sucedido. (PM4)
Prevenção	Regras e regulamentos são úteis e necessários para mim. (PV2)
	Para mim, é muito importante cumprir com as minhas obrigações. (PV3)
	Eu sempre tento fazer o meu trabalho sem erros. (PV4)
	Às vezes eu penso o que as pessoas esperam de mim. (PV5)
Folga Orçamentária	Suponha que, devido a um desenvolvimento similar, o orçamento anual do seu departamento seria reduzido em 10%. Quanto seria afetado o seu trabalho no próximo ano? (FO1)
Implementação da Estratégia	As estratégias são formalmente aprovadas em minha organização. (IE1)
	A alta gestão demonstra comprometimento com a estratégia de minha organização. (IE2)
	A alta gestão claramente comunica a estratégia pretendida para todos os níveis da organização. (IE3)
	As ações necessárias para executar a estratégia da minha organização são claramente entendidas. (IE4)
	As responsabilidades, para executar todos os elementos que compõem a estratégia de minha organização, estão claros. (IE5)
	Quando existem demandas competindo por recursos (por exemplo tempo, talento ou dinheiro) em minha organização, são claras quais as iniciativas estratégicas têm precedência sobre as outras. (IE6)
	Existem consequências significativas (por exemplo: em termos de avanço na carreira, remuneração, reputação, etc.) para indivíduos que falham na execução dos elementos chave da nossa estratégia. (IE7)
	Existem recompensas substanciais para indivíduos que executam, com sucesso, os elementos chave da estratégia da minha organização. (IE8)
	Minha organização possui habilidades e capacidades que precisa para implementar a sua estratégia com sucesso. (IE9)
	Minha organização possui processos de alta qualidade e procedimentos, para monitorar a performance, a fim de garantir que a organização efetivamente execute a estratégia ao longo do tempo. (IE10)
	Existe poucos impedimentos organizacionais (por exemplo: silos funcionais, fronteiras de unidade de negócios, cultura) para execução eficaz da estratégia em minha organização. (IE11)
	Quando a execução da estratégia não funciona, possuímos processos claros, para garantir que uma ação corretiva seja rapidamente tomada por nós. (IE12)

Fonte: Elaboração própria, 2019

Ao final da validação conforme Quadro 5, têm-se quatro variáveis para medir promoção, quatro para mensurar prevenção, uma variável de folga orçamentária para testar a relação moderada e doze variáveis para medir implementação da estratégia. Hair Jr. et al. (2009, p.126) sustentam que a “validade nomológica determina se as escalas demonstram as relações mostradas como existentes, com base em teoria ou pesquisa prévia”. Pode-se afirmar que tanto a análise convergente, discriminante e nomológica são satisfatórias, destarte os construtos com suas respectivas variáveis são válidos para responder as hipóteses da pesquisa.

#### 4.6 INFLUÊNCIA DO FOCO REGULATÓRIO NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E O EFEITO MODERADOR DA FOLGA ORÇAMENTÁRIA

Nesta seção discute-se a influência do foco regulatório na implementação da estratégia e o efeito moderador da folga orçamentária. Para responder o problema de pesquisa desta tese e, conseqüentemente, as hipóteses formuladas, foi utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (SEM). Este procedimento estatístico serve “para estimar uma série de relações de dependência entre um conjunto de conceitos ou construtos representados por diversas variáveis e incorporados em um modelo integrado” (MALHOTRA, 2012, p. 549). Hair Jr. et al., (2009, p.538) defendem que a SEM “é o melhor procedimento multivariado para testar a validade de construtos e as relações teóricas entre conceitos representados por múltiplas variáveis medidas”. Para os autores, o uso da SEM é relevante quando se incorpora variáveis latentes na análise e busca-se relações de dependência e independência, além disso uma variável latente não pode ser diretamente medida, mas pode ser representada por uma ou mais variáveis.

Nesta pesquisa têm-se como variáveis latentes os construtos do foco regulatório (promoção e prevenção) e implementação da estratégia. A relação causal entre as variáveis se dá pela relação direta entre as variáveis independentes ou exógenas com a variável dependente ou endógena (HAIR JR. et al., 2009). Têm-se como variável exógena os construtos de promoção e prevenção compostos ambos por quatro variáveis, assim a influência se dá com o construto endógeno implementação da estratégia composto por 12 variáveis de mensuração.

A SEM nesta pesquisa foi estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* – PLS). Como não foi atendido o pressuposto de normalidade estatística, o PLS pode ser utilizado em variáveis não aderentes a uma distribuição normal multivariada (CHIN; NEWSTED, 1999). Na SEM-PLS considera-se a variação média extraída e índice de  $R^2$  para avaliar a influência dos construtos exógenos e endógenos, assim, o PLS analisa as variáveis latentes de forma separada e em seguida calcula-se as relações de causalidade (CHIN, 1995). O *software* utilizado para a análise foi o *Smart PLS 3.2.8*, um pacote estatístico que permite não só calcular a relação direta entre as variáveis, mas também analisar relações moderadas, mediadas e entre grupos.

#### **4.6.1 Análise de tendência central e divisão da amostra**

Antes dos testes de hipóteses propriamente ditos, alguns procedimentos estatísticos foram necessários. Nesta tese têm-se duas hipóteses, a primeira prevê influência do foco regulatório (promoção e prevenção) na implementação da estratégia e a segunda prevê efeito moderador da folga orçamentária na relação direta. Contudo, para ter uma amostra equilibrada que tenha o poder de responder as duas hipóteses, buscou-se medidas de tendência central que não enviesasse os resultados estatísticos. “As medidas de tendência central caracterizam os grupos como um todo, descrevendo de forma mais compacta, [...] focalizam a atenção na posição do centro dos dados medidos, implicando muitas vezes na perda parcial de dados” (BRUNI, 2012, p. 86).

A variável de corte a ser considerada é a métrica de folga orçamentária (suponha que, devido a um desenvolvimento similar, o orçamento anual do seu departamento seria reduzido em 10%. Quanto seria afetado o seu trabalho no próximo ano? - FO1). A medida central escolhida para a divisão da amostra em baixa folga e alta folga orçamentária foi a mediana, cujo valor localiza-se no centro da série ordenada, ou seja, tanto abaixo quanto acima da mediana deverão estar 50% dos elementos analisados (BRUNI, 2012).

Assim, calculou-se a mediana e o resultado foi 7,00, tendo 22 casos (7 de indústrias, 2 de comércio e 13 de prestadoras de serviço) eliminados da amostra por estar exatamente no ponto de corte. Assim, contou-se para os testes de hipóteses

com 196 observações válidas (68 indústrias, 22 comércios e 106 de serviços).

#### **4.6.2 Teste não paramétrico de um fator de *Kruskal-Wallis* por postos**

O intuito de trabalhar com o teste não paramétrico de um fator de *Kruskal-Wallis* por postos, é para verificar se as variáveis analisadas não possuem medianas estatisticamente diferentes entre os setores pesquisados (indústria, comércio e prestadoras de serviço). O teste *Kruskal-Wallis* busca responder se K amostras independentes provem de populações diferentes, tem como base os postos de valores, escores altos, representados por postos altos, e escores baixos, representados por postos baixos; é uma alternativa útil quando se tem dados não normalmente distribuídos (SIEGEL; CASTELLAN JR., 2006; FIELD, 2009).

Na Tabela 9 apresenta-se o teste *Kruskal-Wallis* para as variáveis de promoção ( PM1 a PM4) e prevenção ( PV2 a PV5).

**Tabela 9** - Teste Kruskal Wallis dos setores da amostra - variáveis foco regulatório

Variável	Setores	N	Posto Médio	Chi-Square	Df	Sig.
PM1	Indústria	68	92,34	1,304	2	0,521
	Comércio	22	108,89			
	Prestadora de serviços	106	101,75			
	<b>Total</b>	<b>196</b>				
PM2	Indústria	68	91,54	1,660	2	0,436
	Comércio	22	103,64			
	Prestadora de serviços	106	101,90			
	<b>Total</b>	<b>196</b>				
PM3	Indústria	68	93,35	4,962	2	0,084
	Comércio	22	79,57			
	Prestadora de serviços	106	105,73			
	<b>Total</b>	<b>196</b>	0			
PM4	Indústria	68	95,17	0,909	2	0,635
	Comércio	22	92,36			
	Prestadora de serviços	106	101,91			
	<b>Total</b>	<b>196</b>				
PV2	Indústria	68	92,60	8,419	2	<b>0,015*</b>
	Comércio	22	130,59			
	Prestadora de serviços	106	95,62			
	<b>Total</b>	<b>196</b>				
PV3	Indústria	68	97,57	0,554	2	0,758
	Comércio	22	105,57			
	Prestadora de serviços	106	97,67			
	<b>Total</b>	<b>196</b>				
PV4	Indústria	68	100,20	0,896	2	0,639
	Comércio	22	89,30			
	Prestadora de serviços	106	99,32			
	<b>Total</b>	<b>196</b>				
PV5	Indústria	68	89,27	2,921	2	0,232
	Comércio	22	102,50			
	Prestadora de serviços	106	103,59			
	<b>Total</b>	<b>196</b>				

**Nota:** Onde \* significante  $p < 0,05$

**Fonte:** Elaboração própria, 2019.

Observa-se na Tabela 9 que a variável PV2 (regras e regulamentos são úteis e necessários para mim) foi a única métrica estatisticamente significativa ( $x^2 = 8,419$ ;  $p = 0,015$ ). Pelos valores dos postos calculados nota-se que o valor estatisticamente diferente se refere a 22 observações do comércio com posto médio 130,59. Em âmbito geral, das dez variáveis propostas para medir foco regulatório somente uma apresenta medianas diferentes. Na Tabela 10 seguem os testes *Kruskal-Wallis* das variáveis de implementação da estratégia. Os resultados serão determinantes para decidir se há necessidade de excluir algum setor da amostra.

**Tabela 10** – Teste Kruskal Wallis dos setores da amostra - variáveis Implementação da estratégia

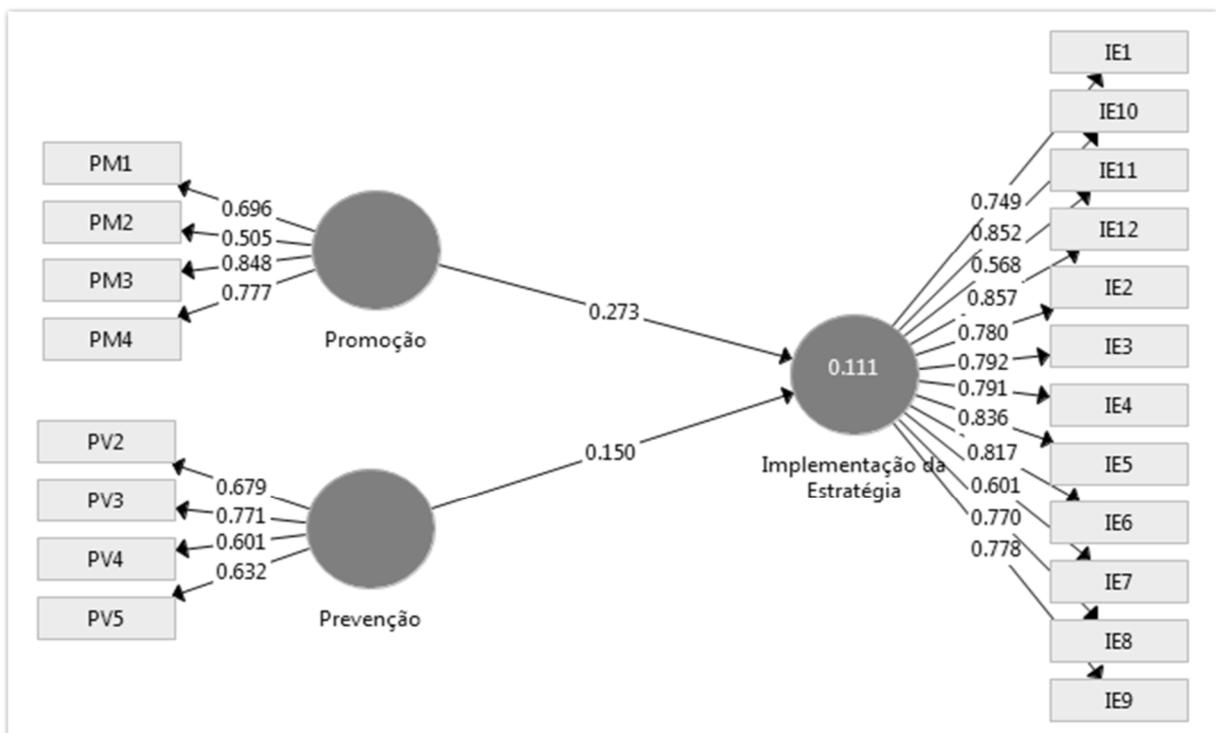
Variável	Setores	N	Posto Médio	Chi-Square	Df	Sig.
IE1	Indústria	68	96,18	2,483	2	0,289
	Comércio	22	83,32			
	Prestadora de serviços	106	103,14			
	<b>Total</b>	<b>196</b>				
IE2	Indústria	68	88,01	5,156	2	0,076
	Comércio	22	91,18			
	Prestadora de serviços	106	106,75			
	<b>Total</b>	<b>196</b>				
IE3	Indústria	68	92,15	1,961	2	0,375
	Comércio	22	93,34			
	Prestadora de serviços	106	103,65			
	<b>Total</b>	<b>196</b>	0			
IE4	Indústria	68	94,72	1,941	2	0,379
	Comércio	22	87,32			
	Prestadora de serviços	106	103,25			
	<b>Total</b>	<b>196</b>				
IE5	Indústria	68	90,93	2,009	2	0,366
	Comércio	22	98,89			
	Prestadora de serviços	106	103,28			
	<b>Total</b>	<b>196</b>				
IE6	Indústria	68	91,52	1,947	2	0,378
	Comércio	22	95,93			
	Prestadora de serviços	106	103,51			
	<b>Total</b>	<b>196</b>				
IE7	Indústria	68	102,60	1,190	2	0,552
	Comércio	22	87,61			
	Prestadora de serviços	106	98,13			
	<b>Total</b>	<b>196</b>				
IE8	Indústria	68	98,91	1,202	2	0,548
	Comércio	22	86,34			
	Prestadora de serviços	106	100,76			
	<b>Total</b>	<b>196</b>				
IE9	Indústria	68	91,49	4,189	2	0,123
	Comércio	22	84,91			
	Prestadora de serviços	106	105,82			
	<b>Total</b>	<b>196</b>				
IE10	Indústria	68	90,11	2,319	2	0,314
	Comércio	22	103,41			
	Prestadora de serviços	106	102,86			
	<b>Total</b>	<b>196</b>				
IE11	Indústria	68	93,07	4,891	2	0,087
	Comércio	22	79,77			
	Prestadora de serviços	106	105,87			
	<b>Total</b>	<b>196</b>				
IE12	Indústria	68	90,02	2,432	2	0,296
	Comércio	22	100,07			
	Prestadora de serviços	106	103,61			
	<b>Total</b>	<b>196</b>				

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Como observado na Tabela 10, nenhuma das doze variáveis propostas apresentou medianas estatisticamente significativas ( $p > 0,05$ ). Assim, para os testes de hipóteses na sequência serão utilizadas 196 observações válidas incluindo todos os setores.

#### 4.6.3 Influência do foco regulatório na implementação da estratégia

O modelo proposto com valores de  $R^2$  é apresentado na Figura 2, definido pela técnica de Modelagem de Equações Estruturais – SEM/PLS.



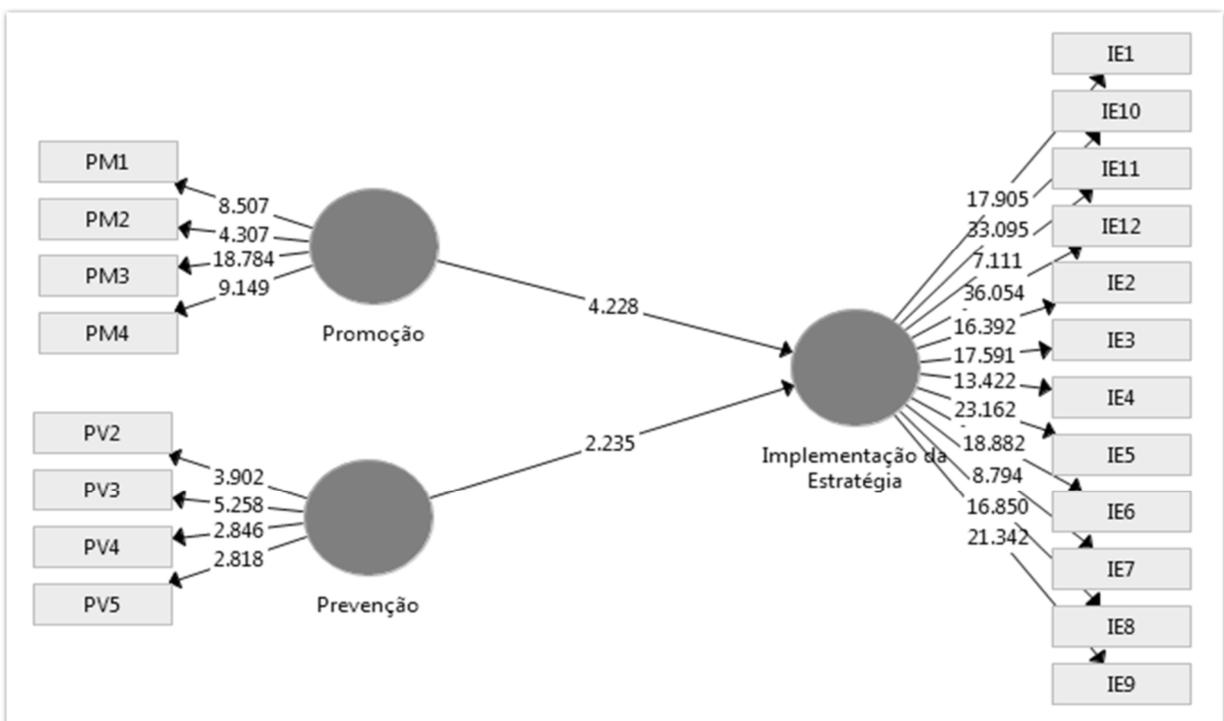
**Figura 2** - Modelo proposto com valores  $R^2$ .

**Fonte:** Elaboração própria com auxílio do software *Smart PLS*, 2019

Cabe destacar que as variáveis PM5 (para mim é importante que minhas realizações sejam reconhecidas e valorizadas por outras pessoas), PV1 (eu prefiro trabalhar sem receber instruções de outras pessoas) foram retiradas do modelo, pois violaram os pressupostos de validade interna.

O teste do modelo proposto é avaliado segundo os índices de ajustamento e coeficientes obtidos. Estes, por sua vez, demonstram significância com base nos valores correspondentes ao teste  $t$  de *student* para o caminho (*path*), sendo aceitáveis aqueles acima de 1,96. A SEM/PLS trabalha com o método *bootstrapping*,

uma abordagem que valida o modelo extraíndo-se um grande número de sub-amostras e estimando modelos para cada uma delas, fornecendo não apenas os melhores coeficientes estimados, mas também sua variabilidade esperada (HAIR JR. et al., 2009). A reamostragem do *bootstrapping* é usada para criar conjuntos de dados onde novas medidas de  $R^2$  são obtidas dentro do modelo, efetuou-se a análise de *bootstrapping*, gerando  $N = 500$  sub-amostras diferentes, cada uma com  $n = 196$  observações, como recomendado pela literatura (CHIN, 2010). Na Figura 3 apresenta-se o modelo testado com seus respectivos resultados encontrados.



**Figura 3** – Teste bootstrapping do modelo estrutural proposto

**Fonte:** Elaboração própria com auxílio do software *Smart PLS*, 2019

Conforme as estatísticas adotadas, verifica-se que os dois construtos exógenos ficaram com valores de  $t$  acima de 1,96 (Promoção = 4,228 e Prevenção 2,235). Após avaliação das relações existentes no modelo apresentado (Figura 2 e Figura 3), segue na Tabela 11 o teste de confirmação da primeira hipótese da pesquisa.

**Tabela 11** - Valores calculados da relação direta

Relação Estrutural	R <sup>2</sup>	t-valor	Hipótese	p-valor
Promoção → Implementação da Estratégia	0,273	4,228	H1a	0,000**
Prevenção → Implementação da Estratégia	0,150	2,235	H1b	0,026*

**Nota:** Onde \*Significante  $p < 0,05$  / \*\*Significante  $p < 0,01$ .

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

De acordo com os resultados encontrados, conforme exposto na Tabela 11, pode-se analisar a primeira hipótese elaborada para esta pesquisa. Há influência estatisticamente positiva do foco regulatório na implementação da estratégia, onde o efeito estatístico do foco de promoção (H1a -  $R^2 = 0,273$ ;  $t = 4,228$ ;  $p = 0,000^{**}$ ) é maior que o foco de prevenção (H1b -  $R^2 = 0,150$ ;  $t = 2,235$ ;  $p = 0,026^*$ ), assim não se rejeita a H1.

Como previsto na literatura (SPANJOL et al., 2011; YEN; CHAO; LIN, 2011; ZAAL et al., 2015), o efeito estatístico direto do foco de promoção é maior que o foco de prevenção. Higgins, Shah e Friedman (1997) afirmam que metas com foco de promoção *versus* foco de prevenção são diferenciadas. É comprovado neste estudo em relação a implementação da estratégia que indivíduos com metas de promoção são inclinados no alcance de um objetivo. Para indivíduos com metas de prevenção, no entanto, o incentivo é compatível com a inclinação estratégica para evitar incompatibilidade aos objetivos (HIGGINS, 1997).

#### 4.6.4 O efeito moderador da folga orçamentária

Após ter testado e confirmado a primeira hipótese do estudo, parte-se para verificar a segunda hipótese formulada. Como explicitado na seção 4.6.1 – análise de tendência central e divisão da amostra, dividiu-se a amostra pela mediana, assim têm-se 196 casos, sendo 98 observações classificadas com baixa folga orçamentária e 98 observações com alta folga orçamentária.

A fim de testar o efeito moderador da folga orçamentária, o modelo foi analisado a partir da técnica de multigrupos em equações estruturais. Utiliza-se a análise multigrupos quando o pesquisador pretende testar o efeito do grupo principal e o efeito da interação (TENENHAUS; MAUGER; GUINOT, 2010). Os grupos foram classificados conforme a moderação de folga orçamentária onde, “0” representa baixa folga e “1” representa alta folga orçamentária. Seguem na Tabela 12 os

resultados encontrados na moderação.

**Tabela 12** – Valores calculados da relação direta moderada pela folga orçamentária

Relação estrutural	Baixa folga orçamentária			Alta folga orçamentária		
	R <sup>2</sup>	t-valor	p-valor	R <sup>2</sup>	t-valor	p-valor
Promoção → Implementação	0,338	4,523	0,000**	0,193	1,308	0,191
Prevenção → Implementação	0,166	1,382	0,167	0,248	1,545	0,122

**Nota:** Onde \*\*Significante  $p < 0,01$ .

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Pela Tabela 12, pode-se analisar a segunda hipótese da pesquisa. Há influência estatisticamente positiva do foco regulatório na implementação da estratégia apenas entre as empresas com baixa folga orçamentária: H2a – Promoção ( $R^2 = 0,338$ ;  $t = 4,523$ ;  $p = 0,000^{**}$ ) e H2b – prevenção ( $R^2 = 0,166$ ;  $t = 1,382$ ;  $p = 0,167$ ), assim rejeita-se parcialmente a H2 conforme previsto (MALLIDOU et al., 2011; YANG; WANG; CHENG, 2009; TAN; PENG, 2003; BROMILEY, 1991; SINGH, 1986).

Os resultados demonstraram que a influência positiva do foco regulatório é estatisticamente significativa no cenário de baixa folga orçamentária e com gestores com foco em promoção. Indiretamente, buscou-se na literatura algumas explicações para ocorrência do efeito não significativo para prevenção em baixa folga orçamentária.

Yang, Wang e Cheng (2009) afirmam que há relação entre a qualidade de informação e o desempenho da inovação, cuja relação é afetada pelo nível de folga orçamentária. Os autores reforçam que a qualidade da informação influencia positivamente o desempenho da inovação só quando o nível de folga orçamentária é baixo, resultado não encontrado quando a folga orçamentária é alta. Isto explica o porquê da relação positiva somente para os gestores com foco de promoção em um ambiente de baixa folga orçamentária, uma vez que, para atingir suas metas pessoais em recursos financeiros considerados baixos, terá que promover a implementação da estratégia.

Indivíduos com foco em prevenção tem a necessidade de segurança evitando perdas e erros e a sensibilidade a presença de resultados negativos (HIGGINS, 1997;1998), isto explica o porquê da relação não significativa para os gestores preventivos em um cenário de baixa folga orçamentária.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo tem como finalidade apresentar as conclusões da pesquisa, no sentido de apresentar as reflexões sobre cada objetivo específico, além de assinalar as recomendações para estudos futuros e apontar as limitações da tese.

### 5.1 CONCLUSÕES

Entender a influência do foco regulatório na implementação da estratégia possibilita uma visão diferenciada nas organizações, de modo a compreender se o perfil do gestor é baseado no foco de promoção ou prevenção, outra reflexão importante, para implementar a estratégia organizacional é ter recursos financeiros disponíveis.

À luz dessas considerações, a presente pesquisa buscou verificar a influência do foco regulatório e o efeito moderador da folga orçamentária na implementação da estratégia. Foram pesquisadas empresas brasileiras e multinacionais dos quais os sujeitos da pesquisa abrangem gestores (CEO, CFC, diretores e gerentes de supervisores) que responderam o instrumento da pesquisa. Obtiveram-se 244 respostas válidas, mas 26 *outliers* mais significativos (15 de empresas de serviços, 8 de indústrias e 3 de comércio) foram retiradas da amostra. Assim, a amostra inicial contou com 218 respostas válidas.

As conclusões do estudo são expostas tendo como foco o objetivo geral e cada objetivo específico inicialmente estabelecido. Assim, o primeiro objetivo específico identificou o foco regulatório (prevenção/promoção) dos gestores brasileiros.

No que concerne o foco de prevenção, o construto teve uma média geral de  $\bar{x} = 8,177$ , sendo a variável PV2 (regras e regulamentos são úteis e necessários para mim) com maior valor de média observado ( $\bar{x} = 9,47$ ). No que concerne ao foco de promoção, a variável latente apresentou uma média geral de  $\bar{x} = 7,93$ , onde a variável PM1 (eu geralmente resolvo problemas com criatividade) apresentou maior média ( $\bar{x} = 8,12$ ). Os testes de comparação de médias apontaram diferenças estatisticamente significativas ( $t = 2,945$ ,  $p = 0,004$ ) entre promoção e prevenção. Na sequência, o teste de validade discriminante confirmou que as duas variáveis latentes são diferentes, assim tratadas de maneiras independentes.

O segundo objetivo específico averiguou o nível de implementação da estratégia das empresas investigadas. Na implementação, a média geral foi de  $\bar{x} = 6,91$  tendo como menor resultado a variável IE7 (existem consequências significativas (por exemplo, em termos de avanço na carreira, remuneração, reputação, etc.) para indivíduos que falham na execução dos elementos chaves da nossa estratégia) com uma média de  $\bar{x} = 6,19$  e o maior valor foi da variável IE2 (a alta gestão demonstra comprometimento com a estratégia de minha organização com média de  $\bar{x} = 7,90$  . Em âmbito geral os resultados encontrados estão próximos da escala 7,00 em uma mensuração de concordância de 1 a 10. A maior contribuição desta tese no que compete a implementação da estratégia foi a validação das escalas, uma vez que, os resultados estatísticos da análise fatorial exploratória (AFE) foram satisfatórios (teste Bartlett  $\chi^2 = 1975,548$ ,  $p = 0,000$ ; KMO = 0,918; cargas fatoriais acima de 0,50, Variância explicada = 60,676 e Alpha de Cronbach = 0,937). Em resumo, a AFE é adequada e confirma que o construto implementação da estratégia é unidimensional.

Antes de responder ao terceiro objetivo específico, alguns procedimentos estatísticos foram adotados. Primeiro verificou-se a validade convergente e discriminante, em específico a validade convergente, retirou-se do modelo a variável PM5 (para mim é importante que minhas realizações sejam reconhecidas e valorizadas por outras pessoas) e a variável PV1 (eu prefiro trabalhar sem receber instruções de outras pessoas) por não apresentar validade convergente suficiente. Após a retirada das duas métricas, os resultados da variância média extraída (AVE) foram: 0,515, promoção; 0,454, prevenção e 0,594 para implementação da estratégia, já na confiabilidade composta têm-se 0,805, promoção; 0,767, prevenção e 0,946 para implementação da estratégia e por fim os alfa de *Cronbach*, 0,675, promoção; 0,602, prevenção e 0,937 para implementação da estratégia. No que tange a validade discriminante, as correlações e os quadrados das correlações indicaram validade discriminante válida.

Outro procedimento estatístico utilizado foi a análise de tendência central e divisão da amostra, realizada pelo corte da mediana calculada de 7,0 tendo 22 sujeitos retirados da amostra. Contudo, contou-se para os testes de hipóteses com 196 observações válidas, sendo 68 gestores de indústrias, 22 de comércios e 106 de prestadoras de serviços. Para verificar se as medianas das variáveis estudadas

eram estatisticamente diferentes entre os setores da amostra, utilizou-se o teste não paramétrico *Kruskal Wallis* por postos, os resultados apontaram que somente a variável PV2 (regras e regulamentos são úteis e necessários para mim) tem medianas diferentes ( $\chi^2 = 8,419$ ;  $p = 0,015$ ).

Assim, o terceiro objetivo específico analisou a influência do foco regulatório (prevenção/promoção) na implementação da estratégia. Foram confirmadas, com indicação de influência na implementação da estratégia a hipótese H1a (promoção) com um efeito direto de  $R^2 = 0,273$ ,  $p = 0,000$  e H1b (prevenção) com efeito direto de  $R^2 = 0,150$ ,  $p = 0,026$ . Como previsto, o foco de promoção é maior que o foco de prevenção na busca de uma meta, no caso deste estudo na implementação da estratégia.

Estes resultados coadunam como o precursor da Teoria de Foco Regulatório onde mostra que indivíduos promocionais são mais inclinados no alcance de um objetivo quando comparados aos indivíduos preventivos, onde os incentivos deste são compatíveis com a inclinação estratégica para evitar incompatibilidade aos objetivos (HIGGINS, 1997; 1998).

O quarto objetivo específico analisou o efeito moderador da folga orçamentária na relação direta entre foco regulatório e implementação da estratégia. Foi confirmada, com indicação de efeito moderador a hipótese H2a (promoção para baixa folga) com efeito de  $R^2 = 0,338$ ,  $p = 0,000$  e não confirmada H2b (prevenção para baixa folga) com um  $R^2 = 0,166$ ,  $p = 0,167$ . Assim, rejeita-se parcialmente H2.

Conforme previsto na literatura; em cenários de alta folga orçamentária pode ocorrer o uso displicente dos recursos financeiros incentivando os gestores envolvidos a utilizar a folga orçamentária na busca de metas pessoais (SINGH, 1986; BROMILEY, 1991; TAN; PENG, 2003).

Conclui-se, que os focos de promoção e prevenção influenciam diretamente a implementação da estratégia, sendo a influência do foco promocional maior que o preventivo. Porém, quando se analisa o efeito moderador da folga orçamentária, a implementação só é influenciada por gestores promocionais em um cenário de baixa folga orçamentária.

Os resultados da pesquisa contribuem tanto em aspectos teóricos e práticos no que concerne a influência do foco regulatório e o efeito moderador da folga orçamentária na implementação da estratégia. O perfil do gestor traçado e análise

dos recursos financeiros obtidos, auxilia o estrategista a alavancar a estratégia empresarial.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se que futuras pesquisas confirmem a validade destes construtos apresentados na tese, tanto na proposta do foco regulatório, quanto da implementação da estratégia. Em termos de análise podem ser incluídas novas variáveis, principalmente em âmbito comportamental (sugestão - Malhotra et al., 2018). Recomenda-se ainda que outros pesquisas façam validações internas mediante estudos experimentais, a fim de verificar se há influência dessas variáveis em outros contextos organizacionais.

Na revisão sistemática da literatura encontraram-se alguns estudos que associaram a influência do foco regulatório do indivíduo com outras teorias organizacionais; esses *insights* podem ser utilizados em pesquisas futuras. Destacam-se os estudos de Zhao e Thompson (2019) com a Teoria do Prospecto; de Lewellyn (2018) com a associação da Teoria do Foco Regulatório e Teoria da Agência; e de Roundy et al. (2016) com a relação do Foco Regulatório e Teoria do Alto Escalão.

Esforços devem ser concentrados para compreender como os determinantes sociocognitivos influenciam nas mudanças estratégicas, bem como na interação entre esses determinantes. O arcabouço teórico aqui apresentando representa um avanço na direção de explicar por que alguns gestores de alto escalão são motivados a adotar mudanças estratégicas, enquanto outros parecem “presos” ao *status quo* (ROUNDY et al, 2016).

Por fim, pode-se analisar a folga orçamentaria em situações diferentes das que foram propostas nesta tese. Recomenda-se que seja analisa com amostras maiores para ter pontos de moderação mais diversificados, a fim de ter uma visão mais aprofundada da influência desta variável.

## 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Toda pesquisa tem suas limitações inclusive tese. Assim, nesta pesquisa tem-

se como limitação inicial a divergência de amostras entre os setores investigados. Mesmo sendo prudente em verificar se ocorreram diferenças genuínas entre as medianas, a amostra poderia ser mais homogênea. Outra limitação refere-se a alguns resultados estatísticos encontrados. Primeiro, o valor da variância média extraída do construto de prevenção com 0,454, mesmo perto do ideal o indicador ficou abaixo de 0,50 conforme recomendado pela literatura. Segundo, a significância da variável PV2 ( regras e regulamentos são úteis e necessários para mim) no teste *Kruskal-Wallis* (  $x^2 = 8,419$ ;  $p = 0,015$ ). Optou-se em manter as 22 observações do comercio com receio de desidratar a base de dados, acredita-se que esta decisão não tenha comprometido os resultados desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

AKER, J. L.; LEE, A. Y. Understanding regulatory fit. **Journal of Marketing Research**, v. 43, n. 1, p. 15-19, 2006.

ADOMAKO, S.; OPOKU, R. A.; FRIMPONG, K. The moderating influence of competitive intensity on the relationship between CEOs' regulatory foci and SME internationalization. **Journal of International Management**, v. 23, n. 3, p. 268-278, 2017.

ANDREWS, K. R. **O conceito de estratégia empresarial**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs). *O processo da estratégia*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, H. I. The next twenty years in management education. **The Library Quarterly**, v. 43, n. 4, p. 293-328, 1973.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, I. H. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

ANTLE, R.; EPPEN, G. D. Capital rationing and organizational slack in capital budgeting. **Management science**, v. 31, n. 2, p. 163-174, 1985.

ANTUNES, S. N. **O papel e a influência da comunicação organizacional na formulação e implementação da estratégia**. 2015. 167f. Dissertação ( Mestrado em Administração) Programa de Pós Graduação em Administração Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

ATKINSON, H. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? **Management Decision**, v. 44, n. 10, p. 1441-1460, 2006.

AVNET, T.; HIGGINS, E. T. Locomotion, assessment, and regulatory fit: value transfer from “how” to “what”. **Journal of Experimental Social Psychology**. v. 39, p. 525–530, 2003.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Cambridge, MA:Harvard College, 1938.

BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of personality and social psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173-1182, 1986.

BECK, F. **Utilização da folga organizacional para o alcance dos objetivos financeiros e não financeiros de uma empresa familiar**. 2017. 192 p. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) Programa de Pós Graduação em Controladoria e Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

BEER, M.; EISENSTAT, R. A. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan management review**, v. 41, n. 4, p. 29, 2000.

BELL, P.; DEAN, G.; GOTTSCHALK, P. Information management in law enforcement: The case of police intelligence strategy implementation. **International journal of information management**, v. 30, n. 4, p. 343-349, 2010.

BEUREN, I. M.; DOS SANTOS, V.; HEIN, N. Folga organizacional de *controllers* em empresas com remuneração variável. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 35-60-, 2015.

BOURGEOIS, L. J. On the measurement of organizational slack. **Academy of Management review**, v. 6, n. 1, p. 29-39, 1981.

BROMILEY, P. Testing a causal model of corporate risk taking and performance. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 1, p. 37-59, 1991.

BRUNI, A. L. **SPSS: Guia Prático para Pesquisadores**. São Paulo: Atlas, 2012.

CÂNDIDO, C. JF; SANTOS, S. P. Strategy implementation: What is the failure rate? **Journal of Management & Organization**, v. 21, n. 2, p. 237-262, 2015.

CÂNDIDO, C. JF; SANTOS, S. P. Implementation obstacles and strategy implementation failure. **Baltic Journal of Management**, v. 14, n. 1, p. 39-57, 2019.

CHIN, W. W. Bootstrap cross-validation indices for PLS path model assessment. In: **Handbook of partial least squares**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2010. p. 83-97.

CHIN, W. W. Partial least squares is to LISREL as principal components analysis is to common factor analysis. **Technology Studies**, v. 2, n. 2, p. 315-319, 1995.

CHIN, W. W.; NEWSTED, P. R. Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. **Statistical strategies for small sample research**, v. 1, n. 1, p. 307-341, 1999.

CHONG, V. K.; STRAUSS, R. Participative budgeting: The effects of budget emphasis, information asymmetry and procedural justice on slack—Additional evidence. **Asia-Pacific Management Accounting Journal**, v. 12, n. 1, p. 181-220, 2017.

CHONG, V. K.; SUDARSO, D. The Effect Of Organizational Ethical Climate And Peer Monitoring Control Systems On Budgetary Slack: An Experimental Study. **Asia-Pacific Management Accounting Journal**, v. 11, n. 2, p. 41-64, 2016.

COLAUTO, R. D; BEUREN, I. M. **Coleta, Análise e Interpretação dos dados**. In: BEUREN, I. M. (Org). Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade. 3. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008. pp. 117-143.

CÂNDIDO, C. JF; SANTOS, S. P. Implementation obstacles and strategy implementation failure. **Baltic Journal of Management**, v. 14, n. 1, p. 39-57, 2019.

CONNORS, J.; ROMBERG, T. Middle management and quality control: Strategies for obstructionism. **Human Organization**, v. 50, n. 1, p. 61-65, 1991.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12<sup>a</sup>. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; FILHO, J. M. D. **Análise Multivariada para os Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

COWDEN, B. J.; BENDICKSON, J. S. Impacts of regulatory focus and institutions on innovation. **Management Decision**, v. 56, n. 5, p. 939-954, 2018.

COWDEN, Birton J.; BENDICKSON, Joshua S. Impacts of regulatory focus and institutions on innovation. **Management Decision**, v. 56, n. 5, p. 939-954, 2018.

CRITTENDEN, V. L.; CRITTENDEN, F. Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. **Business Horizons**, v. 51, n. 4, p. 301-309, 2008.

CYERT, R. M. A behavioral theory of the firm. **Englewood Cliffs, NJ**, v. 2, p. 169-

187, 1963.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista gestão organizacional**, v. 6, n. 3, p.162-174, 2013.

DE BAERDEMAEKER, J.; BRUGGEMAN, W. The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organizational commitment. **Management Accounting Research**, v. 29, p. 1-12, 2015.

DUNK, A. S. Innovation budget pressure, quality of IS information, and departmental performance. **The British Accounting Review**, v. 39, n. 2, p. 115-124, 2007.

FELLNER, B. et al. Regulatory focus scale (RFS): Development of a scale to record dispositional regulatory focus. **Swiss Journal of Psychology**, v. 66, n. 2, p. 109-116, 2007.

FERREIRA, I.; CABRAL, J.; SARAIVA, P. An integrated framework based on the ECSI approach to link mould customers' satisfaction and product design. **Total Quality Management**, v. 21, n. 12, p. 1383-1401, 2010.

FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS [recurso eletrônico]** / Andy Field ; tradução Lorí Viali. – 2. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Artmed, 2009.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equations Models With Unobserved Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n.1, p. 6-21, 1981.

FRANKE, A. C. **Os desafios para execução da estratégia organizacional: Uma análise de empresas de TI no Rio Grande do Sul**. 2015. 154f. Dissertação ( Mestrado em Gestão e Negócios) Programa de Pós Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Porto Alegre, 2015.

FREZATTI, F.; BECK, F.; DA SILVA, J. O. Percepções sobre a criação de reservas orçamentárias em processo orçamentário participativo. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 7, n. 4, p.335-354, 2013.

GAGO-RODRÍGUEZ, S.; NARANJO-GIL, D. Effects of trust and distrust on effort and

budgetary slack: an experiment. **Management Decision**, v. 54, n. 8, p. 1908-1928, 2016.

GAMACHE, D. L. et al. Motivated to acquire? The impact of CEO regulatory focus on firm acquisitions. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 4, p. 1261-1282, 2015.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HARLOW, R.; FRIEDMAN, Ronald S.; HIGGINS, E. Tory. **The regulatory focus questionnaire**. Unpublished manuscript, Columbia University, 1997.

HARRINGTON, R. J. The moderating effects of size, manager tactics and involvement on strategy implementation in foodservice. **International Journal of Hospitality Management**, v. 25, n. 3, p. 373-397, 2006.

HIGGINS E. T. How self-regulation creates distinct values: The case of promotion and prevention decision making. **Journal of Consumer Psychology**, v. 12, n. 3, p. 177-191, 2002.

HIGGINS, E. T. Beyond pleasure and pain. **American psychologist**, v. 52, n. 12, p. 1280, 1997.

HIGGINS, E. T. Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In: **Advances in experimental social psychology**. Academic Press, 1998. p. 1-46.

HIGGINS, E. T. Value from regulatory fit. **Current Directions in Psychological Science**, v. 14, n. 4, p. 209-213, 2005.

HIGGINS, E. T.; FRIEDMAN, R. S.; HARLOW, R. E.; IDSON, L. C.; AYDUK, O. N.; TAYLOR, A. Achievement orientations from subjective histories of success: promotion pride versus prevention pride. **European Journal of Social Psychology**. v. 31, p. 3-23, 2001.

HIGGINS, E. T.; RONEY, C. J. R.; CROWE, E.; HYMES, C. Ideal Versus Ought Predilections for Approach and Avoidance: Distinct Self-Regulatory Systems. **Journal of Personality and Social Psychology**. Vol. 66. No. 2, p. 276-286, 1994.

HIGGINS, E. T.; SHAH, J.; FRIEDMAN, R. Emotional Responses to Goal Attainment: Strength of Regulatory Focus as Moderator. **Journal of Personality and Social Psychology**. Vol. 72, No. 3, p. 515-525, 1997.

IACOBUCCI, D. Mediation analysis and categorical variables: The final frontier. **Journal of Consumer Psychology, Forthcoming**, v.22, n.1, p. 582-594, 2012.

JACKSON, D. N. **Personality research form manual. research psychologists press**, 1974.

JESPERSEN, K. R.; BYSTED, R. Implementing new product development: a study of personal characteristics among managers. **International Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 03, p. 1650043, 2016.

KAMMERLANDER, N. et al. Exploration and exploitation in established small and medium-sized enterprises: The effect of CEOs' regulatory focus. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 4, p. 582-602, 2015.

KANZE, Dana et al. We ask men to win and women not to lose: Closing the gender gap in startup funding. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 2, p. 586-614, 2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: Balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The office of strategy management. **Strategic Finance**, v. 87, n. 4, p. 8, 2005.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Blue ocean strategy. **California management review**, v. 47, n. 3, p. 105-121, 2005.

KRUGLANSKI, A. W. The nature of fit and the origins of "feeling right": A goal-systemic perspective. **Journal of Marketing Research**, v. 43, n. 1, p. 11-14, 2006.

LEWELLYN, K. Gold for now and the golden years: Effects of CEO stock options and retirement pay on cross-border acquisitions. **Journal of Strategy and Management**, v. 11, n. 3, p. 306-327, 2018.

LIAO, Z.; LONG, S. CEOs' regulatory focus, slack resources and firms' environmental innovation. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v.

25, n. 5, p. 981-990, 2018.

LIMA, A. F. **Estudo da relação causal entre os níveis organizacionais de folga, risco e o desempenho financeiro de empresas manufatureiras**. 2018. 252 p. Tese (Doutorado em Administração de empresas) Programa de Pós Graduação em Administração de Empresa da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

LOCKWOOD, P.; JORDAN, C. H.; KUNDA, Z. Motivation by positive or negative role models: regulatory focus determines who will best inspire us. **Journal of personality and social psychology**, v. 83, n. 4, p. 854-864, 2002.

LUKKA, K. Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. **Accounting, Organizations and Society**, v. 13, n. 3, p. 281-301, 1988.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada** / Naresh K. Malhotra ; tradução: Leme Belon Ribeiro, Monica Stefani ; revisão técnica: Janaina de Moura Engracia Giraldi. – 6. ed. Porto Alegre : Bookman, 2012.

MALHOTRA, S. et al. The acquisitive nature of extraverted CEOs. **Administrative Science Quarterly**, v. 63, n. 2, p. 370-408, 2018.

MALLIDOU, A. A.; CUMMINGS, G. G.; GINSBURG, L. R.; CHUANG, Y. T.; KANG, S.; NORTON, P. G.; ESTABROOKS, C. A. Staff, space, and time as dimensions of organizational slack: a psychometric assessment. **Health Care Manage Review**, v. 36, n. 3, p. 252-264, 2011.

MANKINS, M. C.; STEELE, R. Turning great strategy into great performance. **Harvard business review**, v. 2607, 2005.

MARTINS, G.A.; PELISSARO, J. Sobre conceitos, definições e constructos nas Ciências Contábeis. **Base. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 2, p. 78-84, 2005.

MERCHANT, K. A. Budgeting and the propensity to create budgetary slack. **Accounting, Organizations and Society**, v. 10, n. 2, p. 201-210, 1985.

MONTGOMERY, C. PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NEILSON, G. L.; MARTIN, K. L.; POWERS, E. The secrets to successful strategy execution. **Harvard business review**, v. 86, n. 6, p. 1-13-, 2008.

NEUBERT, M. J. et al. Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. **Journal of applied psychology**, v. 93, n. 6, p. 1220, 2008.

NOHRIA, N.; GULATI, R. Is slack good or bad for innovation? **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1245-64, 1996.

NOHRIA, N.; GULATI, R. Is slack good or bad for innovation? **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1245-64, 1996.

NOHRIA, N.; GULATI, R. What is the optimum amount of organizational slack? A study of the relationship between slack and innovation in multinational firms. **European Management Journal**, v. 15, n. 6, p. 603-11, 1997.

NOHRIA, N.; GULATI, R. What is the Optimum Amount of Organizational Slack? A Study of the Relationship between Slack and Innovation in 1 Multinational Firms. **European Management Journal**, v. 15, n. 6, p. 603-611, 1997.

NOY, E.; LUSKI, A. D. The Multidisciplinary Nature of Business Strategy: Suggesting a Rhizome Paradigm. **Electronic Journal of Business Research Methods**, v. 10, n. 1, 2012

NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory**. 2nd ed. Nova York: McGraw-Hill, 1978.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The importance of structure and process to strategy implementation. **Business horizons**, v. 48, n. 1, p. 47-54, 2005.

ONSI, M. Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. **The Accounting Review**, v. 48, n. 3, p. 535-548, 1973.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. Lisboa: Edições Silabo Ltda, 2005.

PHAM, M. T.; TRUDEL, R. Advances in Regulatory Focus and Regulatory Fit Theory: Effects on Consumer Search, Consumer Satisfaction, and Self-Control. Symposia Summary. **Advances in Consumer Research**. v. 35, p. 229-232, 2008.

PORTER, M. E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PORTER, M. **O que é Estratégia?** In: *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Editora Campus, 2000.

PREACHER, K. J.; RUCKER, D. D.; HAYES, Andrew F. Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. **Multivariate behavioral research**, v. 42, n. 1, p. 185-227, 2007.

QUINN, J. B. Strategic change. **Sloan management review**, v. 20, n. 1, p. 7-19, 1978.

RATMONO, D. et al. The U-Shaped Relationships Between Business Units'strategy, Use Of Accounting Performance Measures And Budgetary Slack. **International Journal of Business & Society**, v. 19, n. 4, p. 554-573 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ROUNDY, P. T. et al. Motivated to change? TMT regulatory focus and strategic change. **Management Research Review**, v. 39, n. 7, p. 803-829, 2016.

SAFDARI RANJBAR, M.; AKBARPOUR SHIRAZI, M.; LASHKAR BLOOKI, M. Interaction among intra-organizational factors effective in successful strategy execution: An analytical view. **Journal of Strategy and Management**, v. 7, n. 2, p. 127-154, 2015.

SAUDER, P. L.; DICK, A. Using Moderator Variables in Structural Equation Models. **Advances in consumer research**, v. 20, n. 1, p.637-640, 1993.

SCHAAP, J. I. Toward strategy implementation success: An empirical study of the role of senior-level leaders in the Nevada gaming industry. **UNLV Gaming Research & Review Journal**, v. 10, n. 2, p. 2, 2006.

SCHWARTZ, Shalom H.; LEHMANN, Arielle; ROCCAS, Sonia. **Multimethod probes of basic human values. Social psychology and culture context**: Essays in honor of Harry C. Triandis, p. 107-123, 1999.

SEO, S. Y.; KIM, S. D. LEE, M. The Effects of Knowledge Assets on the Performances of Startup Firms: Moderating Effects of Promotion Focus. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)**, v. 5, n. 4, p. 187-199, 2018.

SHAH, J.; HIGGINS, E. T. Expectancy× value effects: Regulatory focus as determinant of magnitude and direction. **Journal of personality and social psychology**, v. 73, n. 3, p. 447, 1997.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JR, N. J. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SINGH, J. V. Performance, slack and, risk taking in organizational decision making. **Academy of Management Journal**. v. 29, n. 3, p. 562-585, 1986.

SPANJOL, J. et al. New product team decision making: Regulatory focus effects on number, type, and timing decisions. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 5, p. 623-640, 2011.

SU, M.-F. et al. Innovation capability configuration and its influence on the relationship between perceived innovation requirement and organizational performance: Evidence from IT manufacturing companies. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 29, n. 8, p. 1316-1331, 2018.

TAIT, A.; NIENABER, H. Exploring the strategy-to-performance gap: the case of four South African life insurers. **Journal of Contemporary Management**, v. 7, n. 1, p. 271-289, 2010.

TAN, J.; PENG, M. W. Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 13, p. 1249-1263, 2003.

TENENHAUS, M.; MAUGER, E.; GUINOT, C. Use of ULS-SEM and PLS-SEM to measure a group effect in a regression model relating two blocks of binary variables. In: **Handbook of Partial Least Squares**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2010. p. 125-140.

TUNCDOGAN, A. et al. Management teams' regulatory foci and organizational units' exploratory innovation: The mediating role of coordination mechanisms. **Long Range Planning**, v. 50, n. 5, p. 621-635, 2017.

VAN DER MERWE, M. M. **Exploring factors contributing to the strategy-to-performance gap: the case of a South African electronics organization**. 2014. Tese de Doutorado.

WERTH, L.; FOERSTER, J. How regulatory focus influences consumer behavior. **European Journal of Social Psychology**. v. 37, p. 33–51, 2007.

YANG, M.L.; WANG, A. M.-L.; CHENG, K.-C. The impact of quality of IS information and budget slack on innovation performance. **Technovation**, v. 29, n. 8, p. 527-536, 2009.

YEN, CHIH-LONG; CHAO, SHU-HE; LIN, CHUN-YU. Field testing of regulatory focus theory. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 41, n. 6, p. 1565-1581, 2011.

ZAAL, Maarten P. et al. "Self-promotion": How regulatory focus affects the pursuit of self-interest at the expense of the group. **European Journal of Social Psychology**, v. 45, n. 5, p. 587-598, 2015.

ZAGOTTA, Robert; ROBINSON, Don. Keys to successful strategy execution. **Journal of Business Strategy**, v. 23, n. 1, p. 30-34, 2002.

ZHAO, Y.; THOMPSON, P. Investments in managerial human capital: Explanations from prospect and regulatory focus theories. **International Small Business Journal**, v. 37, n.4, p. 365-394, 2019.

## APÊNDICES



**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO**  
**Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR.**  
**Escola de Negócios**  
**PPAD - Programa de Pós-Graduação em Administração**

**Questionário de Tese de Doutorado**

**Doutorando: Hugo Dias Amaro – e-mail – [hugo.amaro@pucpr.br](mailto:hugo.amaro@pucpr.br)**

**Professor Orientador: Dr. Eduardo Damião da Silva e-mail –  
[eduardo.damiao@pucpr.br](mailto:eduardo.damiao@pucpr.br)**

**Prezado(a) gestor(a)**

Esta é uma pesquisa desenvolvida para uma Tese de Doutorado em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR, sob a orientação do professor Dr. Eduardo Damião da Silva com o objetivo de avaliar a influência do foco regulatório e o efeito da folga orçamentária na implementação da estratégia. Para a conclusão do estudo, esta etapa consiste na coleta e tratamento dos dados por meio desse questionário. Para isso, é necessário que este instrumento seja respondido por gestores ligados a implementação da estratégia organizacional.

A sua participação será voluntária e não será feito nenhum tipo de identificação individual seja particular ou corporativa. Os dados coletados serão agrupados de maneira estatística, preservando o sigilo e a ética das pesquisas da área de Ciências Sociais Aplicadas. Dessa forma, solicito a sua indispensável colaboração para que responda o questionário.

O tempo estimado de preenchimento é de 10 minutos. Sem mais agradecemos a sua colaboração.

Atenciosamente:

Doutorando Hugo Dias Amaro.

**BLOCO 1 – Perfil da empresa**

Indique qual o setor industrial ou serviço (ramo de atuação) sua empresa atua:

\_\_\_\_\_

Indique quantos anos sua empresa atua no mercado:

\_\_\_\_\_

Qual o número de funcionários (em média) em sua empresa?

\_\_\_\_\_

**BLOCO 2 – Perfil dos respondentes**

Idade: \_\_\_\_\_ em anos

**Gênero:**

- Masculino  
 Feminino

**Grau de Escolaridade**

- Superior incompleto  
 Graduado  
 Pós-Graduado/ Especialização  
 Mestrado  
 Doutorado

Qual a sua área de formação acadêmica? \_\_\_\_\_

Qual o tempo que trabalha nessa empresa? (em anos) \_\_\_\_\_

Qual sua função/Cargo atual na empresa? \_\_\_\_\_

Quanto tempo nessa função/cargo na empresa? (em anos) \_\_\_\_\_



Minha organização possui processos de alta qualidade e procedimentos, para monitorar a performance, a fim de garantir que a organização efetivamente execute a estratégia ao longo do tempo.	<input type="radio"/>									
Existe poucos impedimentos organizacionais (por exemplo: silos funcionais, fronteiras de unidade de negócios, cultura) para execução eficaz da estratégia em minha organização.	<input type="radio"/>									
Quando a execução da estratégia não funciona, possuímos processos claros, para garantir que uma ação corretiva seja rapidamente tomada por nós.	<input type="radio"/>									

**Por favor verificar se respondeu todas as questões**

**BLOCO 5 – Folga orçamentária relacionada a implementação da estratégia.**

**Para responder as próximas questões leia a seguintes citações:** Antle e Eppen (1985) ponderam que folga orçamentária é o excesso de recursos alocados além do necessário para realização e manutenção de atividade. Dunk (2007) caracteriza a folga orçamentária como uma incorporação adicional ao orçamento para facilitar o seu cumprimento.

De acordo com a situação hipotética abaixo, em uma escala de 1 a 10, em que <b>1 significa REDUZIRIA EM 20% OU MAIS</b> e <b>10 significa NÃO REDUZIRIA</b> , atribua a nota que você achar conveniente nas frases que se seguem.	1 Reduziria em 20% ou mais	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Não afetaria
Suponha que, devido a um desenvolvimento similar, o orçamento anual do seu departamento seria reduzido em 10%. Quanto seria afetado o seu trabalho no próximo ano?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Por favor verificar se respondeu todas as questões: OBRIGADO!**

## APENDICE B – TESTES DE NORMALIDADE DE KOLMOGOROV SMIRNOV

### Construto Promoção

Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra

		Eu geralmente resolvo problemas com criatividade. (PM1)	Eu não me incomodo em rever ou verificar as coisas. (PM2)	Eu gosto de fazer as coisas de uma maneira diferente. (PM3)	Eu gosto de experimentar muitas coisas diferentes, e muitas vezes sou bem sucedido. (PM4)	Para mim é importante que minhas realizações sejam reconhecidas e valorizadas por outras pessoas. (PM5)
N		218	218	218	218	218
Parâmetros normais <sup>a,b</sup>	Média	8,1193	8,0917	8,0321	7,6376	7,7706
	Erro Desvio	1,53740	2,13611	1,51608	1,64663	2,08410
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	,221	,231	,161	,147	,191
	Positivo	,111	,186	,137	,101	,142
	Negativo	-,221	-,231	-,161	-,147	-,191
Estatística de teste		,221	,231	,161	,147	,191
Significância Sig. (2 extremidades)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>
Sig exata (2 extremidades)		,000	,000	,000	,000	,000
Probabilidade de ponto		,000	,000	,000	,000	,000

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

c. Correção de Significância de Lilliefors.

### Construto Prevenção

Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra

		Eu prefiro trabalhar sem receber instruções de outras pessoas. (PV1)	Regras e regulamentos são úteis e necessárias para mim. (PV2)	Para mim, é muito importante cumprir com as minhas obrigações. (PV3)	Eu sempre tento fazer o meu trabalho sem erros. (PV4)	Às vezes eu penso o que as pessoas esperam de mim. (PV5)
N		218	218	218	218	218
Parâmetros normais <sup>a,b</sup>	Média	5,7890	8,0734	9,4725	9,3394	8,2110
	Erro Desvio	2,60122	1,89205	,88076	1,14578	1,74965
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	,120	,182	,377	,328	,200
	Positivo	,083	,154	,275	,282	,153
	Negativo	-,120	-,182	-,377	-,328	-,200
Estatística de teste		,120	,182	,377	,328	,200
Significância Sig. (2 extremidades)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>
Sig exata (2 extremidades)		,004	,000	,000	,000	,000
Probabilidade de ponto		,000	,000	,000	,000	,000

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

c. Correção de Significância de Lilliefors.

## Construto implementação da estratégia

Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra

	As estratégias são formalmente aprovadas em minha organização. (IE1)	A alta gestão demonstra comprometimento com a estratégia de minha organização. (IE2)	A alta gestão claramente comunica a estratégia pretendida para todos os níveis da organização. (IE3)	As ações necessárias para executar a estratégia da minha organização são claramente entendidas. (IE4)	As responsabilidades, para executar todos os elementos que compõem a estratégia de minha organização, estão claras. (IE5)	Quando existem demandas competindo por recursos (por exemplo tempo, talento ou dinheiro) em minha organização, são claras quais as iniciativas estratégicas têm precedência sobre as outras. (IE6)	Existem consequências significativas (por exemplo: em termos de avanço na carreira, remuneração, reputação, etc.) para indivíduos que falham na execução dos elementos-chaves da nossa estratégia. (IE7)	Existem recompensas substanciais para indivíduos que executam, com sucesso, os elementos-chave da estratégia da minha organização. (IE8)	Minha organização possui processos de alta qualidade e procedimentos, para monitorar a performance, afim de garantir que a organização efetivamente execute a estratégia ao longo do tempo. (IE9)	Existem poucos impedimentos organizacionais (por exemplo: silos funcionais, fronteiras de unidade de negócios, cultura) para execução eficaz da estratégia em minha organização. (IE10)	Quando a execução da estratégia não funciona, possuímos processos claros, para garantir que uma ação corretiva seja rapidamente tomada por nós. (IE11)
N	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218
Parâmetros normais <sup>a,b</sup>											
Média	7,5505	7,9037	7,0963	7,0046	7,1193	6,8119	6,1927	6,0468	7,2890	6,7339	6,2798
Erro Desvio	2,44001	2,24633	2,72637	2,32696	2,39325	2,38977	2,53629	2,62372	2,17314	2,49845	2,47748
Diferenças Mais Absolutas	,197	,214	,189	,166	,167	,172	,162	,159	,206	,139	,133
Extremas Positivo	,158	,175	,143	,099	,114	,091	,071	,101	,106	,096	,072
Negativo	-,197	-,214	-,189	-,166	-,167	-,172	-,162	-,159	-,206	-,139	-,133
Estatística de teste	,197	,214	,189	,166	,167	,172	,162	,159	,206	,139	,133
Significância Sig. (2 extremidades)	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>
Sig exata (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
Probabilidade de ponto	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

c. Correção de Significância de Lilliefors.

## APENDICE C – REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

### Palavras-Chave

regulatory focus, prevention focus, promotion focus, goal orientation, strategy execution, strategy implementation, budget slack, budgetary slack, organizational slack

### Protocolo

TS=(("regulatory focus" OR "prevention focus" OR "promotion focus" OR "goal orientation") AND ("strategy execution" OR "strategy implementation") AND ("budget slack" OR "budgetary slack" OR "organizational slack"))

### Acesso Remoto a Base de dados da Capes

A partir de agora, estudantes e professores da PUCPR poderão acessar remotamente o **Portal de Periódicos da CAPES** sem fazer a configuração manual de proxy do navegador de internet. O acesso à CAPES será via CAFE – Comunidade Acadêmica Federada. Confira o passo a passo:

- Acesse [pucpr.br/biblioteca/biblioteca-online](http://pucpr.br/biblioteca/biblioteca-online)
- Clique em **Portal de Periódicos CAPES**
- Para acesso remoto via CAFE, clique em **ACESSO CAFE**
- Selecione **PUC/PR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná**
- Clique em **ENVIAR**
- Informe seu **login e sua senha**

### Histórico de Pesquisa – Web Of Science

Histórico de pesquisa:

Resultados	Resultados	Salvar histórico/Criar alerta	Abrir histórico salvo	Editar resultados	Combinar resultados AND OR Combinar	Excluir resultados Selecionar tudo Excluir
# 6	113			Editar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
# 5	384			Editar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
# 4	1.565			Editar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
# 3	0			Editar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
# 2	0			Editar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
# 1	0			Editar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					AND OR Combinar	Selecionar tudo Excluir

