



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO - CSE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE - DOUTORADO

Thiago Bruno de Jesus Silva

**INTERFACE ENTRE UTILIDADES DO ORÇAMENTO COM AS CAPACIDADES
DINÂMICAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

FLORIANÓPOLIS/SC

2020

Thiago Bruno de Jesus Silva

**INTERFACE ENTRE UTILIDADES DO ORÇAMENTO COM AS CAPACIDADES
DINÂMICAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do título de Doutor em Contabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda

FLORIANÓPOLIS/SC

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

SILVA, THIAGO BRUNO DE JESUS
INTERFACE ENTRE UTILIDADES DO ORÇAMENTO COM AS
CAPACIDADES DINÂMICAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL / THIAGO
BRUNO DE JESUS SILVA ; orientador, Carlos Eduardo Facin
Lavarda, .
151 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade, Florianópolis, .

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Orçamento Empresarial. 3.
Capacidades Dinâmicas. 4. Desempenho Organizacional. 5.
Agronegócio. I. Lavarda, Carlos Eduardo Facin . II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós
Graduação em Contabilidade. III. Título.

Thiago Bruno de Jesus Silva

Título: Interface entre Utilidades do orçamento com as Capacidades Dinâmicas e Desempenho Organizacional

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.(a) Márcia Athayde Moreira, Dr(a).

Universidade da Amazônia - PPAD/UNAMA

Prof. Giancarlo Gomes Dr.

Universidade Regional de Blumenau – PPGCC/FURB

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina – PPGC/UFSC

Prof Sergio Murilo Petri, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina – PPGC/UFSC

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de doutor em Contabilidade obtido pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.

Prof. Dr.(a) Ilse Maria Beuren

Coordenador(a) do Programa

Prof. Dr.(a) Carlos Eduardo Facin Lavarda

Orientador(a)

Florianópolis (SC), 28 de julho de 2020.

Dedico à minha mãe, ao meu pai e ao meu irmão, com a mais profunda gratidão pela educação e pelos valores que me proporcionaram.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por todas as bênçãos, desafios, aprendizagem e oportunidades concebidas no decurso da minha vida. Em segundo lugar, tenho que agradecer aos meus pais pelos ensinamentos sobre dignidade, trabalho e perseverança. Eles fizeram com que eu e meu irmão enxergássemos com outros olhos as limitações impostas pela vida, o que me fez buscar, de forma aguerrida, todos os meus sonhos, sem reclamar dos obstáculos e das dificuldades. O maior presente que posso oferecer a vocês é o orgulho de que seus ensinamentos me transformaram nesse filho honesto, trabalhador e estudioso.

Meu especial agradecimento ao meu orientador, professor Carlos Eduardo Facin Lavarda, pelos conhecimentos ao longo das disciplinas *Planejamento e Controle Organizacional* e *Seminário de Tese I e II*, e também no período de orientação, pela serenidade e disponibilidade em contribuir para a maturidade e a conclusão desta pesquisa. Professor, obrigado pelas contribuições sempre diretas e assertivas, as quais, muitas vezes, direcionaram-me a reflexões em etapas decisivas para o alinhamento desta tese. Aprendi muito com o senhor. Se cheguei até aqui, foi porque o senhor também soube fazer a diferença na minha caminhada. Ao senhor, o meu respeito, o meu carinho e a minha eterna gratidão.

Agradeço a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC. Em especial, Ilse Maria Beuren, José Alonso Borba, Sandra Rolim Ensslin, Carlos Eduardo Facin Lavarda e Pedro Alberto Barbeta, pelo aprendizado ao longo das aulas. Agradeço pelas cobranças, exigências, dedicação, incentivo, crescimento e troca de conhecimento. Serei eternamente grato pela oportunidade que tive de conviver ao lado de vocês.

À coordenação e aos funcionários do PPGC da UFSC, em especial à secretária, Maura Paula Miranda Lopes, que sempre foi cortês e paciente no atendimento às minhas demandas. Sem o seu profissionalismo e dedicação, esse curso não teria tanto sucesso e prestígio.

Agradeço ao professor Fabio Frezatti e à professora Patrícia de Souza Costa, que muito contribuíram no consórcio doutoral da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) para o ajuste da proposta e a viabilidade da pesquisa. Muito obrigado!

Agradeço à professora Márcia Athayde Moreira e aos professores Giancarlo Gomes, Rogério João Lunkes e Sergio Murilo Petri que participaram da minha banca de qualificação e de defesa final. Meu reconhecimento, respeito e admiração ao trabalho dos senhores. Certamente as observações, sugestões, críticas e recomendações foram imprescindíveis para os ajustes necessários deste trabalho e também para minha formação profissional.

Agradeço aos entrevistados dos estudos de caso. Tenha certeza de que este estudo não teria se concretizado se não tivesse uma organização e pessoas dispostas a compartilhar suas experiências. O meu sincero agradecimento a cada um de vocês por terem me recebido e, principalmente, por colaborarem para que esta tese se concretizasse. Minha maior gratidão e respeito a vocês! Espero também ter contribuído com a contrapartida deste estudo.

Também não posso deixar de agradecer aos amigos e colegas que sempre se fizeram presentes ao longo desta caminhada. Tenham certeza de que de cada um tenho uma lembrança. Em cada registro de minha vida, tenho situações que me recordam de época que passei, da qual restam

saudade e boa lembrança. Peço desculpas às pessoas que, porventura, não forem mencionadas aqui – a elas deixo, de antemão, os meus sinceros agradecimentos.

Agradeço o privilégio que me proporcionaram de trabalhar como professor no Senai Bahia em Senhor do Bonfim (BA) e na Faculdade de Balsas (Unibalsas). Sem restrição, agradeço a todos os colegas. No Senai Bahia, em especial ao Jair Junior. Obrigado pela oportunidade de trabalho, pelo convívio e aprendizado que tive contigo. Na Faculdade de Balsas (Unibalsas), em especial ao Prof. Cleverton Marlon, Prof. Felipe Torres, Profa. Márcia, Prof. Diego Andrada, Prof. Jefferson, Profa. Paula, Profa. Líbera, Profa. Isadora, Prof. Fábio, Profa. Cleidiane, Profa. Camila, Profa. Danieli, Prof. Martin Pino, Profa. Gabriela, Prof. Emerson Flores, Prof. Eduardo Frizzo, Prof. Jakson, Prof. Luís Augusto. Aos técnicos, Vagner Heimbürg, Polyana Diogenes, Kamila Brito, Jaime Pereira, Helena Sousa e Jô Sousa. Um agradecimento especial também aos queridos alunos que me acolheram e me auxiliaram no momento de adaptação naquela cidade maravilhosa.

Agradeço e dedico parte dessa vitória aos professores da graduação na FACAPE e na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), em Senhor do Bonfim (Bahia). Em especial ao Prof. Sócrates Donato, Prof. Márcio Sampaio, Prof. Francisco Marton, Prof. Romilson Moreira, Prof. Celso Franca, Prof. Daniel Pereira, Profa. Francisca Tenório, Profa. Dayse Santiago, Prof. Josaias Santana, Profa. Tânia Bomfim, Prof. Waldenir Britto e ao meu orientador Prof. Raimundo Nonato Lima Filho.

Aos colegas e amigos de ambas as instituições, em especial Diego Martins, Roméria Teles, Adaise Mota, Altino Junior, Clayton Matos, Egberto Pereira, Emerson Nunes, Geisa Lopes, Janaine Santos, Lêda Queiroz, Fabio Reges, Alan Santos, Jerffeson Cezário, Robmilson Silva, Thiago Alves, Sergio Freire, Antonio Batista, Alan Silva, André Alves, Emanuella Sá, Izana Rios, Jânia Oliveira, Jaqueline Nunes, Joci Silva, Elizabeth Almeida, Alexandro Lima, Jaciara Evangelista, Claudevi Pereira e Leandro Nascimento.

Estendo a todos os professores do PPGC da UFBA. Em especial ao Prof. Joséilton Silveira e ao Prof. Antônio Carlos Ribeiro. Também aos colegas de disciplinas que cursei, Dênio Araújo, Bruno Lima, Edson Augusto, Vilma Carregosa, Hilton Aguiar, Anderson Chaves, Iris Cristina, Edmilson Andrade, Naiana Vasconcelos, Karla Klaro, Renata Nogueira, Swami Silveira, Marília Rosa, Ricardo Santos e Antônio Barbosa.

Também a todos os professores do PPGC da FURB, em especial aos Profs. Marcia Zanievicz da Silva, Vinícius Costa da Silva Zonato, Carlos Eduardo Facin Lavada, Paulo Roberto da Cunha e a minha orientadora Profa. Vânia Tanira Biavatti,

Aos colegas e amigos do PPGC da FURB da época do mestrado, especialmente os irmãos de caminhada Luís Antonio Lay, Antônio Carlos Bambino, Michele Gonçalves, Andressa Michels, Clóvis Fiirst, Edgar Pamplona, Luciano Bernardo, Rafael Ferla, Andréia Carpes Dani, Camila Santana, Cleston Alexandre dos Santos, Cleyton Ritta, Cristian Bau Dal Magro, Josiane Brighenti, Júlio Cesar Silva, Laurindo Panucci Filho, Luana Sara Bizatto, Bianca Cecon, Carol Pletsch, Cleyson Marcos, Darclê Costa Silva Haussmann, Graciele Sampaio, Herivélton Schuster, Juliana Constâncio Nascimento, Larissa Degenhart, Linda Jessica de Montreuil Carmona, Alini da Silva, Marcello Christiano Gorla, Rodrigo Casagrande, Edmery Tavares Barbosa, Samuel Haag, Carline Rakowski, Vanessa Edy Dagnoni Mondini, Danielle Vergini, Carline Savariz, Vania Regina Morás e Mara Vogt.

Agradeço especial também aos colegas do doutorado Alessandro Jacó De Carvalho, Renata Mendes De Oliveira, Alessandra Rodrigues Machado De Araújo, Monique Cristiane De Oliveira, Denise Isabel Rizzi, Marília Paranaíba Ferreira, Emanuele Engelage, Marcelo Machado De Freitas, Janaína Da Silva Ferreira, Jonatas Dutra Sallaberry, Ronan Reis Marçal, Igor Pereira Da Luz, Ernando Fagundes, Celliane Ferraz Pazetto, Rodrigo Rengel, Kátia Dalcero, Cristiane Aparecida Da Silva, Allison Manoel de Sousa, Januário José Monteiro, Cleber Broietti, Filipy Furtado Sell, Ana Paula Haskel, Leomar Nestor Hubner Junior, Lucas Matos, Taise Feltes, Sandra Valmorbida e Francieli Morlin.

Não posso deixar de agradecer a todos os meus colegas e amigos de apartamento de várias épocas. Em especial, Cleyton Ritta, Herivelton Schuster, Clóvis Fiirst, Júlio César da Silva, Cristian Bau Dal Magro, Marcello Christiano Gorla, Joelito Palha, Diego Bonfim, Murilo Matos, Elton Amorim, Pedro, Luiza Sá, Sara Carol, Adriana Nunes, Juliana Gama, Allison Manoel de Sousa e Felipe Torres.

Muito obrigado pela oportunidade que tive de estar ao lado de vocês, o que foi motivo de muito aprendizado para mim!

O meu agradecimento especial à Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), pelo apoio institucional, sem o qual não teria sido possível a realização deste curso. Agradeço a todos, em especial à direção da FACE/UFGD e todos os colegas que fazem parte dessa faculdade. Um agradecimento especial também aos queridos professores, técnicos e alunos que me acolheram e me auxiliaram, sobretudo, no momento de adaptação.

A todos pertencentes ao curso de Ciências Contábeis que compreenderam a minha ausência em muitos momentos importantes do curso e me deram apoio para cursar o doutorado. Agradecimento especial aos meus colegas e amigos Rosemar José Hall, Antonio Carlos Vaz Lopes, Cristiane Mallmann Huppes, Elise Soerger Zaro, Gerson João Valeretto, Glenda de Almeida Soprane, Manfredo Rode, Marcelo Chaves de Jesus, Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira e Rafael Martins Noriller.

Finalmente, tenho que dedicar um agradecimento muito especial do tamanho da Bahia a minha esposa Suellem, que me apoia e incentiva, sendo compreensiva em momentos difíceis de ausência. Você é muito especial na minha vida. Amo muito você!

À Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e toda sua equipe técnica, docente e administrativa ficam os meus honestos agradecimentos e reconhecimento pelo brilhante trabalho que executam e que faz dessa instituição uma das mais respeitáveis. Buscarei honrar sempre o nome dessa casa.

Aos amigos e colegas de Feira de Santana (Bahia), Sento-Sé (Bahia), Juazeiro (Bahia), Senhor do Bonfim (Bahia), Santa Cruz de la Sierra (Bolívia), Blumenau (Santa Catarina), Florianópolis (Santa Catarina), Balsas (Maranhão), Dourados (Mato Grosso do Sul), Petrolina (Pernambuco), Jequié (Bahia), Guarujá (São Paulo), Maracaju (Mato Grosso do Sul), Salvador (Bahia). Aos amigos de infância, da escola, de convivência em cada cidade que morei, que facilitaram a minha estadia... em especial a Hebert Bruno, Tarcísio Bruno, Ernanilson Silva, Arnóbio Carvalho, Francielmo Luz, Diego Souza, Hércules Contabilidade, Vinicius Wanginiak, Alberto Dionísio, Ana Paula Ramos, Luiz Fernando Wochner, Diocese de Senhor do Bonfim, Samilla Sampaio, Narciso Gomes, Beatriz Carmona, Passos Consultoria e Serviços, Carlos Carvalho,

Stela Aragão, Elza Lima, Ewerton Barbosa, Jaime Pereira, Gustavo Scherer, Rodrigo Meurer, Kaique Trindade e Mario do *Português e Você*.

Por fim, gostaria de ainda de agradecer a você que, de alguma forma, direta ou indireta, contribuiu ao longo da minha vida para que eu conseguisse estudar, ter uma profissão e ser uma pessoa melhor. Meu muito obrigado a todos! Sempre lembrarei de vocês!

“De tudo ficaram três coisas... A certeza de que estamos começando... A certeza de que é preciso continuar... A certeza de que podemos ser interrompidos antes de terminar... Fazemos da interrupção um caminho novo... Da queda, um passo de dança... Do medo, uma escada... Do sonho, uma ponte... Da procura, um encontro!” (Fernando Sabino, O Encontro Marcado)

RESUMO

O objetivo geral da tese foi analisar como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com as capacidades dinâmicas de empreendedorismo, inovação, aprendizagem organizacional e a orientação para o mercado e o desempenho organizacional no agronegócio, sob a ótica da *Resource-based Theory* (RBT). Assim, foram desenvolvidos três estudos, que são estruturados como uma cadeia no que diz respeito aos antecedentes e consequências da RBT. No primeiro estudo, buscou-se compreender como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com os riscos estratégicos e as capacidades dinâmicas de inovação e empreendedorismo. No segundo estudo, tentou-se compreender como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com a ambidestria organizacional e as capacidades dinâmicas de aprendizagem organizacional e orientação para o mercado. Para tal, desenvolveu-se um estudo de caso em duas organizações distintas. A análise foi realizada a partir de categorias analíticas e trechos selecionados das entrevistas, observação e documentos, por meio de análise qualitativa. Os resultados indicam que o orçamento é voltado à meta e que permite que se busque alternativas dentro de limites permitidos pela gestão para lidar com aspectos particulares de cada unidade. Também, foi observado o uso do orçamento para suscitar debate de ideias entre os níveis hierárquicos, para troca de informações e experiência que empreende alternativas inovadoras para lidar com os riscos estratégicos. No segundo estudo, ademais do uso voltado à meta, constatou-se que o orçamento auxilia a promover discussões entre os níveis hierárquicos, tidas como essenciais para motivar a equipe, compartilhar o conhecimento e o aprendizado e permitir criar novos conhecimentos e experimentar alternativas. No último estudo, buscou-se analisar a relação entre as utilidades do orçamento e o desempenho organizacional, mediada pelas capacidades dinâmicas de inovação, empreendedorismo, aprendizagem organizacional e orientação para o mercado. Realizou-se uma *survey* com 200 gestores de médio e alto escalão das organizações do agronegócio produtoras de grãos do Brasil. Utilizou-se a modelagem de equações estruturais com uso do *Partial Least Square* (PLS). Os resultados sugerem que a utilidade do orçamento de diálogo exerce influência maior nas capacidades dinâmicas. Por sua vez, a utilidade do orçamento de planejamento exerce influência maior nas capacidades dinâmicas no período trimestral e nas organizações de pequeno e médio porte. Por fim, verificou-se que as capacidades dinâmicas mediam a relação entre o nível de utilidade do orçamento e o desempenho organizacional. A utilidade do orçamento de diálogo exerce influência maior no desempenho organizacional quando mediada pelas capacidades dinâmicas em organizações de pequeno e médio porte. Conclui-se que a interface das utilidades do orçamento com as capacidades dinâmicas, ambidestria organizacional e riscos estratégicos, conduzem o rearranjo dos recursos internos, que se relacionam positivamente com o desempenho organizacional, em linha com a tese proposta. As contribuições da pesquisa são múltiplas para a literatura. Em primeiro lugar, na perspectiva da RBT, este estudo mostrou que o orçamento possibilita mais utilidades, que são interligadas, interdependentes e paralelamente simultâneas. Além disso, o orçamento deve ser levado em consideração nas discussões entre as capacidades dinâmicas e os riscos estratégicos, o qual detém propriedades do *exploitation* e *exploration*. No campo prático, propicia entender melhor o papel do orçamento além das utilidades tradicionais como avaliar o desempenho e corrigir desvios, e que pode oferecer suporte ao controle dos riscos. Por último, contribui para disseminar a ideia que o orçamento pode promover diferentes prioridades como a indução de metas, a instigação à criatividade, a inovação e a aprendizagem organizacional, que são fontes de vantagem competitiva.

Palavras-chave: Orçamento Empresarial; Capacidades Dinâmicas; Ambidestria Organizacional; Desempenho Organizacional; Agronegócio

ABSTRACT

The aim of the thesis was to analyze how the interface between budget utilities and dynamic capacities of entrepreneurship, innovation, organizational learning and market orientation and organizational performance in agribusiness occurs, from the perspective of Resource-based Theory (RBT). Thus, three studies were developed, which are structured as a chain with respect to the background and consequences of RBT. In the first study, was sought to understand how the interface between budget utilities and strategic risks and the dynamic capabilities of innovation and entrepreneurship occurs. In the second study, it was intended to understand how the interface between budget utilities and organizational ambidexterity and dynamic organizational learning and market orientation capabilities occurs. To this end, a case study was developed in two different organizations. The analysis was carried out based on analytical categories and selected excerpts from the interviews, observation and documents, through qualitative analysis. The results indicate that the budget is focused on the goal and that it allows the search for alternatives within the limits allowed by management to deal with particular aspects of each unit. Also, it was observed the use of the budget to provoke debate of ideas between the hierarchical levels, to exchange information and experience that undertakes innovative alternatives to deal with strategic risks. In the second study, in addition to the use aimed at the goal, it was found that the budget helps to promote discussions between hierarchical levels, considered essential to motivate the team, share knowledge and learning and allow to create new knowledge and experiment with alternatives. In the last study, was sought to analyze the relationship between budget utilities and organizational performance, mediated by the dynamic capacities of innovation, entrepreneurship, organizational learning and market orientation. A survey was carried out with 200 middle and high-level managers of the agribusiness organizations that produce grain in Brazil. Structural equation modeling was used with the Partial Least Square (PLS). The results suggest that the usefulness of the dialogue budget has a greater influence on dynamic capacities. In turn, the usefulness of the planning budget has a greater influence on dynamic capacities in the quarterly period and on small and medium-sized organizations. Finally, it was found that dynamic capabilities mediated the relationship between the level of utility of the budget and organizational performance. The usefulness of the dialogue budget has a greater influence on organizational performance when mediated by dynamic capacities in small and medium-sized organizations. It is concluded that the interface of budget utilities with dynamic capacities, organizational ambidexterity and strategic risks, lead to the rearrangement of internal resources, which are positively related to organizational performance, in line with the proposed thesis. Research contributions are multiple for the literature. First, from the perspective of RBT, this study showed that the budget allows for more utilities, which are interconnected, interdependent and parallel simultaneously. In addition, the budget must be taken into account in the discussions between dynamic capabilities and strategic risks, which have properties of exploitation and exploration. In the practical field, it makes it possible to better understand the role of the budget in addition to traditional utilities such as assessing performance and correcting deviations, which can support risk control. Finally, it helps to disseminate the idea that the budget can promote different priorities such as the induction of goals, the instigation of creativity, innovation and organizational learning, which are sources of competitive advantage.

Keywords: Business Budget; Dynamic Capabilities; Organizational Ambidexterity; Organizational Performance; Agribusiness

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Teórico da Tese	20
Figura 2.1 – Modelo Teórico do Estudo 1	39
Figura 3.1 – Modelo Teórico do Estudo 2	62
Figura 4.1 – Modelo Teórico do Estudo 3	85
Figura 4.2 – Modelo estrutural completo do estudo	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Caracterização das variáveis de pesquisa e suas definições constitutiva e operacional	41
Tabela 2.2 – Descrição do roteiro de entrevista	43
Tabela 2.3 – Sujeitos da Pesquisa	43
Tabela 3.1 – Caracterização das variáveis adotadas na investigação, quanto a mensuração e fundamentação teórica	64
Tabela 3.2 – Descrição do roteiro de entrevista	65
Tabela 3.3 – Sujeitos da Pesquisa	66
Tabela 4.1 – Caracterização das variáveis independentes adotadas na investigação, quanto a mensuração e fundamentação teórica	88
Tabela 4.2 – Caracterização das variáveis dependentes adotadas na investigação, quanto a mensuração e fundamentação teórica	89
Tabela 4.3 – Análise descritivas do modelo proposto	91
Tabela 4.4 – Análise dos coeficientes de análise fatorial	93
Tabela 4.5 – Índices de confiabilidade do modelo de mensuração	94
Tabela 4.6 – Validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981)	94
Tabela 4.7 – Coeficientes padronizados e índices de significâncias	95
Tabela 4.8 – Coeficientes padronizados e significâncias: Diferença entre períodos do orçamento	98
Tabela 4.9 – Coeficientes padronizados e significâncias: Diferença entre porte da organização	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABG – Associação Brasileira do Agronegócio
- ABIA – Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação
- ABAM – Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca
- ABITRIGO – Associação Brasileira da Indústria do Trigo
- ABRAMILHO – Associação Brasileira dos Produtores de Milho
- ABRASS – Associação Brasileira dos Produtores de Sementes de Soja
- AC – *Alpha de Cronbach*
- AFE – Análise Fatorial Exploratória
- AVE – *Average Variance Extracted*
- CAAE – Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
- CEP – Comitê de Ética de Pesquisa
- CEPA – Centro de Estudos e Pesquisas em Administração
- CR – *Composite Reliability*
- KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*
- MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
- MCI – Meta Crucialmente Importante
- MEE – Modelagem de Equações Estruturais
- PLS – *Partial Least Square*
- PIB – Produto Interno Bruto
- RAF – Reuniões de Acompanhamento da Focalização
- RBT – *Resource-based Theory*
- RBV – *Resource Based View*
- RI – *Reliability Indicator*
- RTR – Relatório de Tempo Real
- SCG – Sistemas de Controle Gerencial
- TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	ABORDAGEM TEÓRICA DA TESE	23
1.2	ESTRUTURA DA TESE.....	30
2	INTERFACE DA UTILIDADE DO ORÇAMENTO COM OS RISCOS ESTRATÉGICOS E AS CAPACIDADES DINÂMICAS EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO	32
2.1	INTRODUÇÃO	32
2.2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	34
2.2.1	Capacidades Dinâmicas de Empreendedorismo e Inovação, Riscos Estratégicos e Utilidade do Orçamento	34
2.2.2	Desenvolvimento das Proposições	37
2.3	TRAJETÓRIA METODOLÓGICA	39
2.4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	44
2.4.1	Contextualização da Organização	44
2.4.2	Análise e Discussão da Interface entre as Utilidades do Orçamento e as Capacidades Dinâmicas (Empreendedorismo e a Inovação) e os Riscos Estratégicos	45
2.4.3	Síntese da Análise da Interface entre as Utilidades do Orçamento e as Capacidades Dinâmicas (Empreendedorismo e a Inovação) e os Riscos Estratégicos	50
2.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
2.5.1	Implicações Teóricas e Práticas	53
2.5.2	Limitações e Recomendações para Futuras Pesquisas	53
3	INTERFACE DA UTILIDADE DO ORÇAMENTO COM A AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL E AS CAPACIDADES DINÂMICAS APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	54
3.1	INTRODUÇÃO	54
3.2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	57
3.2.1	Capacidades Dinâmicas de Aprendizagem Organizacional e Orientação para o Mercado, Utilidades do Orçamento e Ambidestria Organizacional	57
3.2.2	Desenvolvimento das Proposições	59
3.3	TRAJETÓRIA METODOLÓGICA	62
3.4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	67
3.4.1	Contextualização da Organização	67

3.4.2	Análise e Discussão da Interface entre as Utilidades do Orçamento e as Capacidades Dinâmicas (Aprendizagem Organizacional e a Orientação para o Mercado) e a Ambidestria Organizacional.....	68
3.4.3	Síntese da Análise da interface entre as Utilidades do Orçamento e as Capacidades Dinâmicas (Aprendizagem Organizacional e Orientação para o Mercado) e a Ambidestria Organizacional.....	73
3.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
3.5.1	Implicações Teóricas e Práticas.....	75
3.5.2	Limitações e Recomendações para Futuras Pesquisas.....	76
4	RELAÇÃO ENTRE AS UTILIDADES DO ORÇAMENTO E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL MEDIADA PELAS CAPACIDADES DINÂMICAS.....	77
4.1	INTRODUÇÃO.....	77
4.2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	79
4.2.1	Resource-based Theory (RBT).....	79
4.2.2	Utilidades do orçamento Planejamento e Diálogo.....	80
4.2.3	Desenvolvimento de Hipóteses.....	81
4.3	TRAJETÓRIA METODOLÓGICA.....	85
4.4	ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS.....	90
4.4.1	Análise dos Resultados.....	90
4.4.2	Discussão dos Resultados.....	100
4.5	CONCLUSÕES.....	102
4.5.1	Implicações Teóricas e Práticas.....	103
4.5.2	Limitações e Recomendações para Futuras Pesquisas.....	103
5	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES.....	104
5.1	OS TRÊS ESTUDOS EMPÍRICOS.....	104
5.2	RESUMO DOS RESULTADOS.....	106
5.3	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS.....	107
5.4	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA NOVAS PESQUISAS.....	109
	REFERÊNCIAS.....	111
	APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	127
	APÊNDICE B – PROTOCOLO DO ESTUDO.....	128
	APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	130
	APÊNDICE D – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	131
	APÊNDICE E – PROTOCOLO DO ESTUDO.....	132
	APÊNDICE F - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	134
	APÊNDICE G – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	135

APÊNDICE H – RELATÓRIO DE CAMPO	139
APÊNDICE I – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	140
ANEXO A – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA (CEP/UGD).....	142

1 INTRODUÇÃO

As condições estruturais e sociais de mudança têm sido crescentes e isso conduz a implicações na estrutura e no funcionamento das organizações. Neste sentido, a *Resource-based Theory* (RBT) propõe que os recursos internos da organização são fontes de vantagens competitivas (Glavas & Mish, 2015; Wernerfelt, 1984). A unidade fundamental de análise é constituída pelos recursos e capacidades dinâmicas controlados pela organização, que incluem todos os atributos, sejam eles tangíveis ou intangíveis que a capacitam para definir e implementar a estratégia (Barney & Herterly, 2004).

Desta forma, os recursos precisam ser reconfigurados à medida que a organização interage com o ambiente externo como ativos organizacionais, tangíveis e intangíveis, de fronteiras difusas e dependentes do contexto em que estão inseridos (Katkalo, Pitelis & Teece, 2010). A RBT se assenta na perspectiva econômica e sugere que o desempenho da organização é uma utilidade dos tipos de recursos e capacidades dinâmicas que elas controlam, em que componentes do controle gerencial, como o orçamento, são relevantes para organizar e aproveitar ao máximo o potencial desses recursos e capacidades (Barney & Hesterly, 2004). Os autores apresentam que o papel do orçamento é organizar os recursos com a intenção de influenciar o empregado para implementar os objetivos estratégicos.

Assim, a RBT é importante no campo da estratégia, pois explica como as organizações alcançam um melhor desempenho (Henri, 2006) de forma que a vantagem competitiva derive dos recursos e das capacidades da organização de organizá-los e aplicá-los Grant (1991). As capacidades dinâmicas aumentam a relação entre recursos e o desempenho organizacional Barney (1991). No caso do orçamento, trata-se de um indicador importante para o desempenho (Abernethy & Brownell, 1999), o qual a maioria das organizações utiliza em suas atividades (Bunce, Fraser & Woodcock, 1995).

O agronegócio enfrenta desafios de forma significativa, dadas as metas econômicas e ambientais que, algumas vezes, são concorrentes (Läpple, Renwick & Thorne, 2015). Os desafios são diversos, uma vez que incluem inovação tecnológica, mudança na economia, eventos climáticos (Sachitra & Chong, 2018), equipamentos técnicos inadequados, grau elevado de riscos agrícolas, mudanças nos regulamentos legais, baixo preço de compra, monopólio do comprador (Savic, Vasiljevic & Popovic, 2016) e surgimento de pragas e doenças segundo Scoponi *et al.* (2019).

Como os desafios mencionados são difíceis de prever (Grant, 2016), lida-se com alto grau de riscos estratégicos, que se adaptam a novos desenvolvimentos no momento que utilizam

os seus recursos de forma criteriosa (Guttel & Konlechner, 2009). Desse modo, o risco estratégico age como importante impulsionador ou barreira, pois as organizações do agronegócio tomarão diferentes decisões para o empreendedorismo e a inovação (Gardebroek, 2006).

Nesse tipo de ambiente, essas organizações devem buscar aprendizagem organizacional e orientação para o mercado (Läpple et al., 2015). Para Gschwantner e Hiebl (2016), precisam melhorar a eficiência dos seus recursos (*exploitation*) para gerar receitas e lucros ao passo em que buscam, de forma simultânea, novas oportunidades, criando inovações e se adaptando à mudança emergente (*exploration*).

Nesse interim, os desafios reduzem o desempenho organizacional (Rehman, Mohammad & Ayoup, 2019). Portanto, é preciso se antecipar e responder às oportunidades e pressões, o que é imprescindível para a sobrevivência e para que se mantenha vantagem competitiva (Abernethy & Brownell, 1999). Assim, as capacidades dinâmicas, como empreendedorismo, inovação, aprendizagem organizacional e orientação para o mercado, são reconhecidas para alcançar esse objetivo estratégico.

O desempenho organizacional é alcançado pelos esforços de funcionários e departamentos individuais para implementar o objetivo estratégico planejado (Zehir, Yildiz, Kole & Basar, 2016). A *Resource-based Theory* (RBT) compreende que o controle gerencial, como o orçamento empresarial, é útil para influenciar o empregado na implementação da estratégia (Henri, 2006). Os efeitos deste orçamento sobre o desempenho dependerão do modo como são usados (Laitinen, Lansiluoto & Salonen, 2016). Contudo, nos estudos anteriores, sobre riscos estratégicos e capacidades dinâmicas empreendedorismo e inovação, a literatura não levou em consideração as diversas utilidades do orçamento (Gurd & Helliar, 2017; Arnaboldi & Lapsley, 2011; Widener, 2007; Henri, 2006) nas capacidades dinâmicas de aprendizagem organizacional e orientação para o mercado e a ambidestria organizacional.

O orçamento era entendido apenas como instrumento exclusivo para o *exploitation* (Gschwantner & Hiebl, 2016; Bedford, 2015), de modo que trabalhos focados no tema foram reducionistas e exclusivamente focados apenas na utilidade do orçamento em avaliar o desempenho (Rehman et al., 2019; Henri, 2006).

Em todos os casos, o orçamento foi posicionado como controle cibernético (Henri & Worters, 2019). De forma tradicional, o orçamento é usado apenas com uma utilidade de forma isolada e não interligada (Sponem & Lambert, 2016; Arnold & Gillenkirch, 2015). Nesse contexto, há pouco foco na literatura em outras utilidades do orçamento nas organizações, como o (1) planejamento (planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos

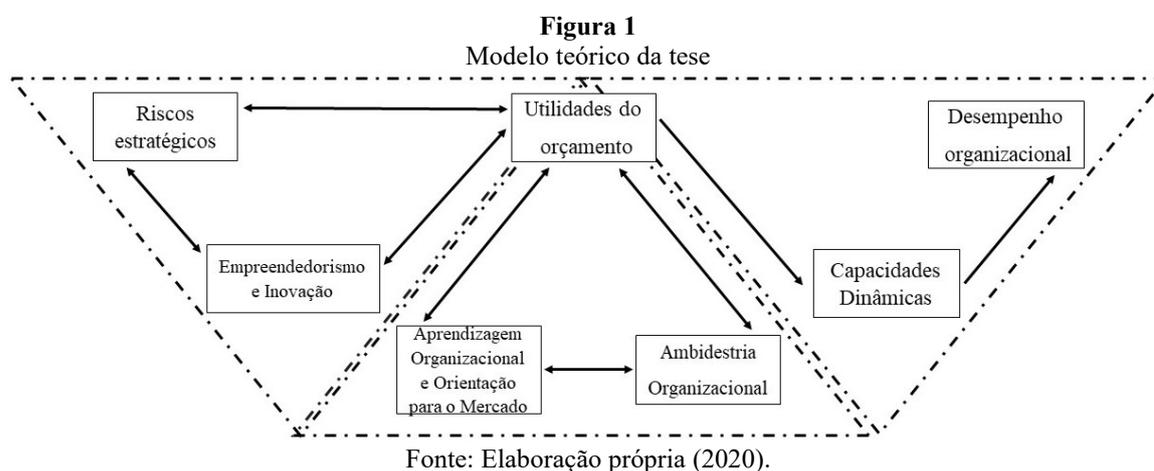
volumes operacionais) e o (2) diálogo (comunicação, criação de consciência e motivação), conforme apresentadas por Ekholm e Wallin (2011).

Estas utilidades podem restringir os riscos estratégicos, o empreendedorismo e a inovação com vistas a garantir a obtenção de metas pretendidas pela estratégia (Muller-Stewens, Widener, Moller & Steinmann, 2020; Simons, 1995), além de como podem discutir e motivar o desenvolvimento de ideias e oportunidades dentro de um domínio aceitável (Laitinen et al., 2016; Yanishevskya, 2017). O orçamento e a ambidestria possuem interface com estas capacidades dinâmicas porque promovem *insights* de como as organizações exploram novas oportunidades enquanto continuam a “explorar” mercados e recursos existentes (Birkinshaw, Zimmermann & Raisch, 2016).

Para a RBT, todas estas capacidades dinâmicas aprimoram a relação entre o recurso complementar (orçamento) e o desempenho organizacional (Rehman et al., 2019; Barney, 1991). Por conseguinte, essa investigação busca preencher estas lacunas, o que demonstra que outras potencialidades podem ser exploradas (Malmi & Brown, 2008). A abordagem adotada neste estudo abre um caminho frutífero para pesquisas futuras ao investigar com mais detalhes outras condições, sob as quais utilidades específicas do orçamento também são discutidas nesta linha teórica.

Nesse cenário, delineou-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com as capacidades dinâmicas e desempenho organizacional?** Assim, o objetivo geral do estudo foi analisar como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento, e como interagem com as capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional no agronegócio.

Para compreensão do fenômeno, foram desenvolvidos três estudos que estão resumidos na Figura 1, que apresenta o modelo teórico do estudo. Vale destacar que as duplas setas indicam as inter-relações dos temas, que é o que se busca compreender.



Isto posto, busca-se lançar luz e gerar *insights* adicionais a partir de três estudos, que têm como objetivos: (i) compreender como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com os riscos estratégicos e as capacidades dinâmicas de inovação e empreendedorismo; (ii) compreender como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com a ambidestria organizacional e as capacidades dinâmicas de aprendizagem organizacional e orientação para o mercado; e (iii) analisar a relação entre as utilidades do orçamento e o desempenho organizacional, mediadas pelas capacidades dinâmicas de inovação, empreendedorismo, aprendizagem organizacional e orientação para o mercado.

Ao considerar que as organizações atuam em ambiente complexo com riscos estratégicos, as utilidades do orçamento deverão auxiliar como um recurso complementar, de modo a organizar para tirar proveito do potencial dos recursos e capacidades. Sendo assim, as discussões do risco no âmbito do orçamento aprimoram o planejamento, o alcance de metas, controle, alinhamento do comportamento dos funcionários e diálogo na organização (Gurd & Helliard, 2017; Widener, 2007), como também auxiliam a almejar a eficiência desses recursos (*exploitation*) e, de forma simultânea, de novas oportunidades (*exploration*) (Gschwantner & Hiebl, 2016).

Em face do exposto, propõe-se a tese de que a interface das utilidades do orçamento com as capacidades dinâmicas (aprendizagem organizacional, inovação, empreendedorismo e orientação ao mercado), ambidestria organizacional e riscos estratégicos conduzem o rearranjo dos recursos internos, que se relacionam positivamente com o desempenho organizacional.

Este estudo se justifica ao discutir as múltiplas utilidades do orçamento no âmbito do orçamento e das capacidades dinâmicas. Henri (2006) afirma que a ligação entre ambas pode ocorrer no nível das capacidades, conforme apresentado pela RBT. Para Henri (2006), Widener (2007) e Grafton, Lillis e Widener (2010), uma compreensão mais detalhada do papel dos sistemas de controle gerencial como um antecedente ao desenvolvimento de capacidades organizacionais pode contribuir para descobertas ambíguas encontradas na literatura que relacionaram a inovação, a utilidade avaliação de desempenho e o desempenho organizacional.

A contribuição teórico-empírica se baseia na investigação em profundidade que demonstra que o orçamento pode ter múltiplas utilidades nas organizações, mostrando como a sua potencialidade pode ser explorada (Chapman & Kihn, 2009; Malmi & Brown, 2008). Nesse interim, em que o orçamento como recurso complementar é usado para influenciar o empregado para implementação da estratégia (Henri, 2006; Barney & Hesterly, 2011), diferentes prioridades podem emergir, como suporte ao controle dos riscos estratégicos (Gurd & Helliard,

2017), a indução de metas, o empreendedorismo e a aprendizagem organizacional, que são fontes de vantagem competitiva (Chenhall & Moers, 2015).

A contribuição prática busca entender que o orçamento tem escopo mais amplo, que formaliza o fluxo, o compartilhamento e o uso de informações entre diversas áreas/unidades das organizações (Artz & Arnold, 2018; Chapman & Kihn, 2009). Entendidas como um processo, as diversas utilidades do orçamento podem promover discussões com as capacidades dinâmicas e, de forma consequente, relacionam-se com o desempenho superior organizacional (Henri, 2006).

Quanto ao aspecto social, o estudo contribui, sobretudo, propiciando informações sobre as utilidades que o orçamento desempenha nas organizações e como influenciam as capacidades dinâmicas, bem como o seu desempenho organizacional. Tal quesito é relevante ao considerar a continuidade dos negócios, que se refletem na sociedade sob a forma de produtos, serviços, empregos, movimentação da economia, entre outros aspectos.

A investigação proposta contribui para o escopo das Pesquisas em Planejamento e Controle Organizacional do grupo de Pesquisas em Controladoria e Sistemas de Controle Gerencial – NUPEC da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), uma vez que o tema abordado faz parte das investigações desenvolvidas por pesquisadores que integram o grupo.

Adotou-se a abordagem epistemológica apresentada por Burrell e Morgan (1979) para elaboração do posicionamento epistemológico, uma vez que a Contabilidade está inserida no contexto de investigação das Ciências Sociais Aplicadas. Por meio desta abordagem teórica, torna-se possível inferir sobre pressupostos implícitos ou explícitos relacionados às características internas das organizações, dado seu conjunto de recursos e capacidades, o que possibilita compreender como tais relacionamentos podem ser investigados.

Dentro da atual conjuntura, a investigação pode ser classificada sob o posicionamento teórico-epistemológico funcionalista, com abordagem objetivista, na qual os temas abordados são investigados a partir de uma perspectiva realista, pós-positivista, determinista e nomotética. Morgan (2005) afirma que o paradigma funcionalista “se baseia na pressuposição de que a sociedade tem existência concreta e real e um caráter sistêmico orientado para produzir um estado de coisas ordenado e regulado”. Para o autor, a perspectiva é, de forma fundamental, reguladora e prática em sua orientação básica e está interessada em compreender a sociedade em condições que produza conhecimento empírico útil. Tal abordagem de investigação tem predominado na pesquisa empírica de temas que são relacionados à contabilidade gerencial (Modell, 2010).

Investiga-se o contexto natural com coleta de informações situacionais, reintroduzindo a descoberta como elemento para determinação de significados e propósitos que as pessoas atribuem às suas ações (Glaser & Strauss, 1967), de forma que as práticas contábeis apresentem uma realidade possível de ser observada, visto que estas são partes integrantes de um contexto de interação entre organização e indivíduos, conforme apresenta Lillis (2006). Nesta perspectiva, ao considerar os objetivos estabelecidos para a realização desta tese, a investigação utiliza uma teoria de base para a investigação empírica na Ciência Econômica (*Resource-based Theory*), um instrumento de controle gerencial que representa uma prática contábil (orçamento empresarial e suas utilidades), capacidades dinâmicas (empreendedorismo, inovação, aprendizagem organizacional e orientação para o mercado), a ambidestria organizacional e o desempenho organizacional.

1.1 ABORDAGEM TEÓRICA DA TESE

O estudo seminal de Penrose (1959) em *The theory of the growth of the firm* estabelece os recursos da organização, suas características, utilidades e outros fatores que os colocam como os responsáveis pelas maiores contribuições para vantagens competitivas. A discussão inicial da *Resource-based Theory* (RBT), suscitada pelas investigações de Penrose (1959) deu-se em virtude das distintas organizações que possuem desempenhos diferentes em um mesmo período de tempo e no mesmo local (Foss, 1997).

Com Wernerfelt (1984), a discussão entrou para o ramo da estratégia. Para o autor, a utilização adequada dos recursos internos foi responsável por uma perspectiva estratégica mais eficaz da firma, fato que vai ao encontro a Penrose (1959). Assim sendo, Penrose (1959) e Wernerfelt (1984) sugeriram que se alterasse o foco no ambiente externo para o ambiente interno. Wernerfelt (1984) propôs uma relação intrínseca entre os produtos da organização e seus recursos. Nessa relação, para que se fabriquem produtos, demanda-se uma quantidade de recursos, assim como recursos distintos poderiam ser configurados a formar novos produtos.

Nos últimos 25 anos, a RBT se tornou uma das teorias mais influentes da gestão estratégica (Ciszewska-Mlinaric & Wasowska, 2015). A RBT fornece explicação das diferenças de desempenho entre organizações concorrentes, atribuíveis às diferenças em seus recursos (Peteraf & Barney, 2003). A teoria percebe a organização como relação entre as suas características internas, dado seu conjunto de recursos e capacidades, vantagem competitiva e desempenho (Barney, 1991). Assim, é construída sob duas hipóteses: heterogeneidade e imobilidade de recursos entre as organizações (Ciszewska-Mlinaric & Wasowska, 2015).

A vantagem competitiva firme resulta da aplicação de recursos e capacidades que, com características específicas, estão à disposição da organização (Barney, 1995). Para o autor, os recursos e capacidades que constituem a base de uma vantagem competitiva firme devem ser valiosos, raros, inimitáveis e organizados. Se tais condições forem atendidas, o pacote de recursos da organização pode aumentar a capacidade de se obter uma vantagem competitiva sustentada, e, de forma subsequente, retornos acima da média (Peteraf & Barney, 2003).

Como observado por Barney, Ketchen e Wright (2011), a RBT atingiu estágio de maturidade que fornece *insights* úteis sobre vários fenômenos modernos, tendo dado origem a perspectivas proeminentes e relacionadas: a visão baseada em conhecimento, a visão baseada em recursos naturais e a visão baseada em capacidades dinâmicas. Os autores também apresentam que o aumento da precisão e da sofisticação da pesquisa baseada em recursos conduziu crescente número a se referir a *Resource-based Theory* (RBT) no lugar da *Resource-based View* (RBV).

Embora o termo *Resource-based View* (RBV) tenha sido cunhado por Wernerfelt (1984), as raízes da teoria remontam a uma série de escritos anteriores, que conceitualizavam as organizações como pacotes de recursos. O autor destaca a importância dos recursos (tangíveis e intangíveis) para o desempenho da organização, o que indica que recursos e produtos são dois lados da mesma moeda. Prahalad e Hamel (1990) popularizaram os argumentos baseados em recursos, bem como o entendimento de que as competências essenciais são críticas à competitividade e ao crescimento da organização.

Em 1991, Barney integrou a pesquisa fragmentada em uma estrutura teórica abrangente e que pode ser empregada de forma empírica. Este indicou suposições básicas (heterogeneidade e imobilidade), forneceu definição detalhada de recursos e articulou o conjunto de características que os recursos devem possuir para se tornar uma fonte de vantagem competitiva (Ciszewska-Mlinaric & Wasowska, 2015). Contudo, Mahoney e Pandian (1992) argumentaram que uma organização pode obter rendas não apenas por possuir os melhores recursos, mas pela competência para o melhor uso dos seus recursos.

Peteraf (1993) articulou as condições sob as quais existe vantagem competitiva (heterogeneidade no âmbito interno de uma indústria, limites *ex post* à competição, mobilidade de recursos imperfeita e limites *ex ante* à competição) que possibilitam que as organizações alcancem rendas superiores. Para Amit e Schoemaker (1993), as rendas organizacionais (como consequência da vantagem competitiva sustentável) resultam de recursos e capacidades, de forma que o processo de tomada de decisões, quanto ao desenvolvimento e implementação de

recursos e capacidades, é imperfeito e discricionário por gestores racionalmente limitados que enfrentam riscos, complexidade e conflitos intrafirma.

Desse modo, a importância dos recursos e capacidades para uma vantagem competitiva firme e com melhor desempenho foi reconhecida. Os recursos foram definidos como sendo todos os ativos, as capacidades, os processos organizacionais, os atributos da organização, a informação, o conhecimento etc., controlados pela organização (Barney, 1991). Tem-se os recursos em três categorias: recursos físicos (tecnologia, plantas, equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias primas); recursos humanos (treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamento); e recursos organizacionais (estrutura de relatório, planejamento, controle, sistemas de coordenação e relações no âmbito interno da organização e entre a organização e atores externos).

No entanto, Amit e Schoemaker (1993) elaboraram uma distinção entre recursos e capacidades dinâmicas. Recursos são fatores que possuem e controlam, não sendo disponíveis e transferíveis (ativos financeiros, físicos, capital humano e patentes). Capacidades são processos organizacionais baseados na informação que retratam a capacidade de uma organização de implantar recursos, de forma geral em combinação, ao usar processos organizacionais para realizar um fim desejado. Em seguida, a teoria evoluiu para uma visão mais dinâmica.

Para fornecer compreensão mais profunda de como as organizações criam e capturam valor em ambientes em rápidas mudanças, Teece, Pisano e Shuen (1997) introduziram o conceito de capacidade dinâmica, que é a capacidade de a organização integrar, construir e reconfigurar recursos internos e externos, competências para lidar com ambientes em rápida alteração. A importância das capacidades dinâmicas é relatada por Grant (2008) quanto ao seu papel para sobrevivência e crescimento da empresa e dispor e para obter desempenho superior.

As capacidades são definidas como as habilidades para desempenhar uma tarefa ou uma atividade de maneira integrada, podendo ser associadas a outros tipos de recursos, como no caso o sistema de informações (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008). Há também o termo competências: entende-se que as distinções são apenas de forma semântica (Grant, 2008). Para Winter (2003), as capacidades dinâmicas utilizadas para execução das atividades são importantes à sobrevivência e ao crescimento da organização; dispor dessas capacidades é essencial para obter desempenho superior.

As competências de uma organização podem se tornar obsoletas em um ambiente com riscos, de constantes mudanças e altamente complexo, do qual faz parte que existam habilidades para desenvolver novas vantagens competitivas (Teece et al., 1997). Nesse cenário, as

capacidades dinâmicas são as habilidades fundamentais que ocorrem à medida que a organização reconfigura e rearranja os recursos existentes para desenvolver novas competências e, desse modo, fazer frente às ações concorrenciais, conforme explicam os autores supramencionados.

Zollo e Winter (2002) explicam que as capacidades dinâmicas são importantes atividades coletivas institucionalizadas na rotina organizacional, por meio das quais a organização, de forma sistemática, gera e modifica suas práticas organizacionais em busca de maior efetividade. Como exemplos, tem-se as ferramentas para reconfigurações de recursos, como o processo de decisão estratégica e as decisões de alocação de recursos (Eisenhardt & Martin, 2000), bem como a habilidade de reconfigurar recursos e atividades nos processos de fusão e aquisição (Zollo & Winter, 2002).

Por meio da absorção e do acúmulo de conhecimento, as rotinas existentes são modificadas e aprimoradas, o que caracteriza uma forma dinâmica de reproduzir conhecimentos que podem se moldar de acordo com a complexidade do ambiente (Zollo & Winter, 2002) ou baseados em experiências passadas (Schilke, 2014). Tais processos são capazes de responder, de forma rápida, às mudanças (Kor & Mesko, 2013) por meio da geração e modificação de suas rotinas operacionais (Zollo & Winter, 2002), o que possibilita novas estratégias para agregar valor à organização (Santos & Eisenhardt, 2005).

Em termos analíticos, as capacidades dinâmicas podem ser desagregadas em capacitação para detectar e moldar oportunidades e ameaças, aproveitar oportunidades e manter a competitividade por meio do aprimoramento, combinação, proteção e reconfiguração dos ativos intangíveis e tangíveis do empreendimento. (Tecce, 2007). As capacidades dinâmicas são a base para a *Resource-based Theory*. Henri (2006), Oyadomari et al. (2011) e Rehman et al. (2019) estudaram quatro capacidades, que foram Aprendizagem Organizacional, Orientação para o Mercado, Inovação e Empreendedorismo.

Em relação à aprendizagem organizacional, Antonello (2005) a define como processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, o que envolve todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no cenário organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre situações-problemas e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais. As organizações possuem sistemas cognitivos e memórias e desenvolvem rotinas, procedimentos relativamente padronizados para lidar com os problemas internos e externos.

Para facilitar o processo de aprendizagem, é necessário que ele seja construído com base nas estruturas organizacionais e que elas possam facilitar ou inibir o aprendizado organizacional

como os sistemas de informações, as normas, procedimentos e rotinas organizacionais (Schon & Argyris, 1996). Os autores apresentam o conceito de aprendizagem de circuito simples e aprendizagem de circuito duplo. A aprendizagem de circuito simples é o aprendizado instrumental que modifica a estratégia de ação ou as premissas acerca das estratégias, de forma que os valores da teoria em ação não são modificados. O aprendizado de circuito duplo é o aprendizado que resulta em uma mudança dos valores da teoria em uso. (Schon & Argyris, 1996).

Oyadomari (2008) discute que o controle gerencial tem o papel indutor para o processo de aprendizagem organizacional ao reconhecer que as informações geradas podem ser utilizadas para decisões. As decisões de circuito simples podem ser representadas por correções de pequenos desvios, como, por exemplo, em relação aos gastos orçados *versus* os gastos realizados, pequenas alterações na composição dos insumos utilizados em um produto, alterações ou aperfeiçoamento na forma de atuação da organização (Schon & Argyris, 1996).

Nas decisões de circuito duplo, estas podem ser consideradas por serem representadas por grandes alterações na forma de atuação da organização, como uma mudança de *mix* de produto/serviço por conta de modificações na forma de mensuração de resultados, mudança profunda nos processos operacionais ocasionadas por alteração na forma de mensuração dos custos desses processos. Como outro exemplo, a detecção da necessidade de alteração nos processos identificados pela comparação dos resultados realizados *versus* os resultados orçados, como na forma de atuação concorrencial, ou mesmo a necessidade de mudanças ou introdução de novos produtos/serviços. (Schon & Argyris, 1996).

A capacidade dinâmica de orientação para o mercado é definida como o processo organizacional caracterizado pela busca de informação sobre o mercado (clientes e concorrentes), identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e a disseminação dessas informações entre os departamentos organizacionais com o intuito de formular ações concorrenciais (Kohli & Jaworski, 1990). Entende-se que a organização utiliza informações sobre o mercado, como tendências e movimentos de clientes e concorrentes, com a intenção de criar valor superior para os clientes (Slater & Narver, 1995).

Na orientação para o mercado, os clientes são uma fonte inspiradora de informações, pois, em um ambiente concorrencial, os produtos e serviços são vendidos se as suas necessidades estiverem sendo satisfeitas (Sundbo, 2001). O compartilhamento interdepartamental das informações quanto o mercado é um importante instrumento para obter aprendizagem, e acredita-se que as organizações, em um ambiente de incertezas e riscos,

confiam mais nesse compartilhamento do que organizações em ambientes mais previsíveis (Levitt & March, 1998).

O controle gerencial pode ser útil ao favorecer a orientação para o mercado e informações por meio dos relatórios gerenciais que identificam os resultados econômicos (margem de contribuição, lucro bruto, resultados identificados, entre outros), o que é gerado por diferentes dimensões (produtos, clientes, categoria de clientes, regiões geográficas, segmentos etc.). No âmbito orçamentário, com maior e menor detalhe, a organização pode comparar resultados realizados de vendas e lucros por essas dimensões, o que propicia motivações que favoreçam essa postura de orientação para o mercado, visto que os gerentes podem identificar produtos ou regiões que não obtenham desempenho adequado ou acima do previsto. Oyadomari, (2008).

Na capacidade dinâmica, inovação é o processo de renovação de produtos e serviços e abrange os processos operacionais para produzir, vender e entregar esses produtos e serviços. A renovação de processos organizacionais, como novas formas de desenho organizacional ou de gerenciamento (Sundbo, 2001). A organização tem a capacidade de transformar suas realidades de acordo com as informações que recebem de seu ambiente e, assim, podem atuar como agentes para a transferência e difusão de inovações.

Na perspectiva institucional, inovação é o processo de desenvolvimento e implementação de novas ideias pelas pessoas que, ao longo do tempo, se envolvem umas com as outras (Van de Ven & Engleman, 2004). Oyadomari (2008) afirma que o processo de inovação ocorre por meio da geração de informações que possam gerar vantagem competitiva monetária e não-monetária sobre produtos e serviços, categorias de clientes e mercados. A questão comportamental que o modelo de mensuração pode influenciar no processo de inovação (Feldmann, Jacomosi, Barrichello & Morano, 2019).

A capacidade dinâmica de empreendedorismo é conceituada como atividade que envolve a descoberta, a avaliação e a exploração de oportunidades para introduzir novos produtos ou serviços (Shane, 2003) que sejam viáveis de forma econômica (Morris, Kuratko, & Covin, 2010). Também é considerado como a criação de novos canais de distribuição e novos clientes, como o reconhecimento das necessidades futuras dos clientes (Slater & Narver, 1995). Nesta investigação, o foco é o empreendedorismo corporativo, que é conceituado como o processo de criação de novos negócios na organização que já existe, como também o processo de renovação e inovação da organização (Morris et al., 2010).

O empreendedorismo corporativo é relacionado com melhoria no desempenho da organização. No caso, empreender envolve riscos que não são evitáveis, tanto para situação

financeira quanto para a carreira daqueles que foram responsáveis por projetos com prejuízo (Morris et al., 2010). No entanto, se permite que as falhas sejam necessárias para o processo de inovação da organização (Pablo, Sitkin, & Jemison, 1996). Morris et al. (2010) explicam o papel do controle gerencial, no qual quanto menor a rigidez na estrutura organizacional, maior é o grau de autonomia e iniciativas. Da mesma forma, quanto mais se tem foco nas incertezas e riscos estratégicos, mais favorável é o comportamento empreendedor.

Nessas discussões, os mecanismos orçamentários devem ser mais flexíveis para possibilitar a descoberta de novas oportunidades, o que necessita de certo grau de reservas orçamentárias no momento da elaboração do orçamento (Bedford, 2015). O ambiente de controle influencia o comportamento empreendedor no momento em que o grau de liberdade e autonomia é maior, o que favorece aumento de iniciativas e a ênfase no autocontrole e controle social (Morris et al., 2010). Contudo, o controle não deve ser minimizado para estimular o empreendedorismo, este deve ser coerente com a cultura empreendedora, a qual inclui alta tolerância ao risco, proatividade, receptividade à inovação e resistência à burocracia (Slater & Narver, 1995).

Desta forma, alguns fatores organizacionais facilitam o desenvolvimento de ideias inovadoras, entre eles a adoção de estratégias de alto risco (Hage, 2005) Os conflitos, críticas e debates (Grant, 2008) surgidos por meio da comunicação entre os membros organizacionais (Hage, 2005), também a adoção da inovação como um valor organizacional permanente (Hage, 2005). A inovação é relacionada à abertura às novas ideias, ou seja, orientada para inovação, enquanto a capacidade de inovar é a implementação das inovações (Hurley & Hult, 1998).

Dessa forma, a partir das definições e exemplificações de capacidades dinâmicas, pode-se inferir que, para que elas se materializem, os gestores devem fazer uso das informações providas pelo sistema de controle gerencial (Bedford, 2015). O processo de controle gerencial, assim como o orçamento, é uma rotina organizacional institucionalizada nas organizações (Scapens, 1994) e tem papel fundamental no processo decisório. Para Barney e Clark (2007) os componentes organizacionais de uma organização são relevantes, o que inclui a estrutura formal do comando, sistema de controle gerencial explícito e política de remuneração.

Os componentes são, de forma frequente, chamados de capacidades e recursos complementares, porque eles, isoladamente, têm habilidades limitadas para gerar vantagem competitiva. Contudo, em combinação com outros recursos e capacidades, podem habilitar a organização a utilizar todo seu potencial para obter vantagem competitiva. (Barney, 2007).

1.2 ESTRUTURA DA TESE

De forma a propiciar uma ampla compreensão do fenômeno, para esta tese foram desenvolvidos três estudos. No primeiro, são reconhecidas as interações da organização com o ambiente externo e como os riscos influenciam nos seus processos do orçamento, empreendedorismo e a inovação. No segundo, julga-se que a organização pode conciliar a sua melhoria da eficiência dos seus recursos (*exploitation*) para gerar receitas e lucros e, de forma simultânea, busquem novas oportunidades, criem inovações e se adaptem à mudança emergente (*exploration*). No último estudo, explora-se o processo pelo qual as utilidades do orçamento influenciam na forma como os gerentes mobilizam recursos para obter vantagem competitiva e, assim, contribuem, de forma indireta, para o desempenho.

O estudo que objetiva compreender como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com os riscos estratégicos e as capacidades dinâmicas de inovação e empreendedorismo foi caracterizado como um estudo de caso. O agronegócio foi escolhido para o estudo devido a sua importância na economia brasileira e a sua ligação ao processo de inovação. Os procedimentos utilizados para coletar os dados foram entrevistas, documentos e observação. Quanto à tipologia das entrevistas, esta seguiu um roteiro semiestruturado previamente estabelecido, permitindo a adaptação das questões ao cenário investigado, com apoio da literatura e dos pressupostos que surgiram à medida que as informações eram relatadas.

O segundo estudo, que objetiva compreender como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com a ambidestria organizacional e as capacidades dinâmicas de aprendizagem organizacional e orientação para o mercado, foi caracterizado como estudo de caso único. Também se escolheu o agronegócio para o estudo devido à sua ligação ao processo de aprendizagem organizacional e orientação para o mercado. Os procedimentos utilizados para coletar os dados foram entrevistas, documentos e observação. Na tipologia das entrevistas, seguiu-se novamente um roteiro semiestruturado previamente estabelecido, com a liberdade de adaptar as questões ao contexto estudado, com apoio da literatura e dos pressupostos que surgiram ao ponto que as informações eram relatadas.

Por fim, no último estudo, que objetiva analisar a relação entre as utilidades do orçamento e o desempenho organizacional, mediada pelas capacidades dinâmicas de inovação, empreendedorismo, aprendizagem organizacional e orientação para o mercado, a investigação se caracterizou como descritiva quanto ao objetivo, de levantamento quanto aos procedimentos e de cunho quantitativo quanto ao problema de pesquisa. Desse modo, aplicou-se um questionário com 200 gestores do agronegócio. Os dados foram analisados por meio de

Modelagem de Equações Estruturais caracterizada por uma técnica estatística que objetiva examinar as relações entre os constructos de forma simultânea.

2 INTERFACE DA UTILIDADE DO ORÇAMENTO COM OS RISCOS ESTRATÉGICOS E AS CAPACIDADES DINÂMICAS EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

RESUMO

O objetivo desse estudo foi compreender como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com os riscos estratégicos e as capacidades dinâmicas inovação e empreendedorismo. A metodologia de pesquisa utilizou métodos combinados, operacionalizados pelo procedimento de estudo de caso. A análise foi realizada ao utilizar categorias codificadas com base na literatura e trechos selecionados das entrevistas, observação e documentos, por meio de análise qualitativa. Como resultado, observou-se que o orçamento é voltado basicamente a meta e que permite que se busque alternativas dentro de limites permitidos para lidar com aspectos particulares de cada unidade, sobretudo que contemplam resolver problemas por conta dos riscos estratégicos, como a questão de recebimentos e concorrencial. Assim, infere-se que a interface entre as capacidades dinâmicas (empreendedorismo e inovação) com os riscos estratégicos permite discussões voltadas a utilidade orçamentária de planejamento. Entre as evidências, o orçamento, de forma paralela e simultânea, foi observado para debate de ideias, diálogo aberto entre os níveis hierárquicos, no qual se busca ambiente interativo para troca de informações e experiência que empreende alternativas inovadoras para lidar com os riscos estratégicos, como a criação da plataforma digital e o evento dia de campo. Nesse interim, a interface entre as capacidades dinâmicas (empreendedorismo e inovação) com os riscos estratégicos permitem discussões voltadas as utilidades orçamentárias de diálogo. Como implicação teórica, demonstrou-se que o orçamento deve ser levado em consideração nas discussões entre as capacidades dinâmicas e os riscos estratégicos, no qual foi anteriormente negligenciado. No campo prático, essas evidências contribuem para difundir o papel que o orçamento pode atuar de diversas formas na organização.

Palavras-chave: Orçamento Empresarial. Empreendedorismo. Inovação. Riscos Estratégicos. Agronegócio.

2.1 INTRODUÇÃO

O orçamento empresarial demonstrou utilidade para o desenvolvimento de processos e produtos (Henri & Wouters, 2019), visto poder auxiliar na comunicação, criação de consenso e fornecer contexto para avaliar dimensões mais subjetivas dos projetos (Nixon, 1998). Nessa circunstância, o orçamento tem características para sinalização de metas a serem alcançadas, em uma vertente de uso diagnóstico, assim como também está relacionado a influenciar comportamentos, como motivar, debate organizacional, disseminação de conhecimento, em uma vertente mais interativa (Muller-Stewens, Widener, Moller & Steinmann, 2020).

As utilidades do orçamento foram descritas como (1) planejamento (planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais) e (2) diálogo

(comunicação, criação de consciência e motivação), como discutido por Silva e Lavarda (2020). Assim, permite que os gerentes reajam de forma tempestiva e segura às oportunidades (ou ameaças) do ambiente (Roelofsen, Blok & Wubben, 2015). Tal ideia recebeu mais atenção em artigos recentes que desenvolvem argumentos sobre por que e como os controles gerenciais podem apoiar o empreendedorismo e a inovação (Henri & Woters, 2019; Yanishevskaya, 2017; Laitinen, Lansiluoto & Salonen, 2016; Bedford, 2015; Adler & Chen, 2011; Davila, Foster & Li, 2009).

Os estudos demonstraram que a inovação e o empreendedorismo dependem de como o controle gerencial é percebido (Henri & Woters, 2019). O empreendedorismo e inovação são reconhecidos como capacidades primárias para alcançar vantagem competitiva (Henri, 2006). A inovação é descrita como a adoção de um produto, processo, serviço, programa, sistema, dispositivo ou política criado ou adquirido, de forma interna, que é novo para organização (Damanpour, 1991). Já o empreendedorismo é decisivo para uma organização se renovar de forma estratégica, uma destruição criativa de produtos existentes ou das técnicas para produzir e os substituir por produtos novos. (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008; Chua et al., 1999).

Assim, a *Resource-based Theory* (RBT) considera que uma organização que explora seus recursos e capacidades internas pode alcançar melhor desempenho, o que a torna capaz de enfrentar a dinâmica do mercado e da concorrência (Teece, 2007). Esses recursos necessitam ser reconfigurados à medida que a organização interage com o ambiente externo, no qual os riscos estratégicos são importantes impulsionadores (Katkalo, Pitelis & Teece, 2010; Gardebreek, 2006).

Ao considerar o agronegócio como campo de estudo da pesquisa, encontram-se muitos riscos devido a sua natureza, o que afeta o processo empreendedor e de inovação (Rezaei-Moghaddam & Izadi, 2019). Segundo Izadi e Rezaei-Moghaddam (2017), o ambiente e políticas de negócios inadequados, habilidades de gestão, financiamento inadequados e estratégias de preços são fatores que podem comprometer a vantagem competitiva. Além desses, destacam-se a instabilidade climática e o surgimento de doenças e pragas (Scoptoni, Laurica, De Leo, Carbonell, Nori, Cordisco & Casarsa, 2019).

No entanto, as evidências para o relacionamento entre o controle gerencial e estas capacidades dinâmicas criam necessidade de melhor entendimento de por que e como a presença de práticas de controle pode fornecer informações que apoiam a inovação e o empreendedorismo (Henri & Wouters, 2019). A literatura existente não levou em consideração o cenário do orçamento e suas utilidades nas discussões entre os riscos estratégicos e as

capacidades dinâmicas da organização inovação e o empreendedorismo (Henri, 2006; Widener, 2007; Arnaboldi & Lapsley, 2011; Gurd & Helliar, 2017).

As utilidades desse controle gerencial podem restringir o risco, favorecer o empreendedorismo e a inovação com vista a garantir a obtenção de metas pretendidas pela estratégia (Simons, 1995), bem como podem discutir e motivar o desenvolvimento de ideias e oportunidades dentro de um domínio aceitável (Yanishevskaya, 2017; Laitinen et al., 2016). Assim, o orçamento exerce papel de interdependência, ou seja, possui utilidades paralelamente simultâneas (Henri & Wouters, 2019; Chenhall & Moers 2015).

Em tais circunstâncias, o estudo delineou o seguinte problema de pesquisa: **Como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com os riscos estratégicos e as capacidades dinâmicas inovação e empreendedorismo?** O estudo objetiva compreender como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com os riscos estratégicos e as capacidades dinâmicas inovação e empreendedorismo.

A justificativa e contribuição teórica do presente estudo são pautadas em demonstrar como ocorre a discussão entre as utilidades do orçamento com os riscos estratégicos e as capacidades dinâmicas inovação e empreendedorismo no agronegócio. Demonstra-se, também, como os gerentes discutem e selecionam ações para planejar, alcançar as metas, ter o controle, alinhar o comportamento dos funcionários e obter o diálogo (Gurd & Helliar, 2017; Arnaboldi & Lapsley, 2011; Widener, 2007).

Entende-se o orçamento como recurso complementar. O seu uso serve para influenciar o empregado para implementação da estratégia (Barney & Hesterly, 2011; Henri, 2006). No campo prático, busca-se esclarecer para as organizações do agronegócio que o orçamento oferece mais utilidades além de controlar e avaliar o desempenho, que pode oferecer suporte ao controle dos riscos, no qual o seu papel foi negligenciado (Gurd & Helliar, 2017), e que origina também o empreendedorismo e a inovação, que são fonte de vantagem competitiva (Chenhall & Moers, 2015).

2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.2.1 Capacidades Dinâmicas de Empreendedorismo e Inovação, Riscos Estratégicos e Utilidade do Orçamento

Entre as interações com o ambiente externo, os riscos estratégicos influenciam nos processos organizacionais (Jorion, 2003). Organizações pertencentes ao agronegócio possuem riscos inerentes à atividade, como surgimento de pragas e doenças, instabilidade climática,

financeiro e de mercado, por exemplo (USDA, 2006). Estes são definidos como eventos inesperados ou conjunto de condições que reduzem de forma significativa a capacidade dos gerentes de implementar a estratégia pretendida (Simons, 2000).

Para este estudo, adotaram-se os riscos estratégicos apresentados por Simons (1998) e discutidos pelo estudo da Widener (2007). A autora explica que os riscos estratégicos decorrem das operações (ou seja, um mau funcionamento dos principais procedimentos operacionais internos) e de fatores externos (isto é, ruptura em massa na base de clientes ou intensa rivalidade entre os concorrentes). Os três tipos de riscos estratégicos descritos por Simons (2000) são: risco operacional, valor operacional de ativos e competitivo.

Os riscos operacionais envolvem a possível interrupção da capacidade de fornecer produtos e serviços, como a entrega de produtos com defeito a clientes e falta de capacidade para atender pedidos de clientes (Sales, 2010). O risco operacional é estratégico quando a falha torna o processo crítico. Como exemplo, tem-se a falta de disponibilidade da entidade bancária que a impede de executar uma operação como o empréstimo (Simons, 1998).

Na segunda categoria, um ativo é um recurso que uma organização possui para criar fluxo de caixa. O seu esgotamento envolve uma perda significativa no valor desse ativo, de sua capacidade ou probabilidade de gerar fluxos de caixa. Esse risco se torna estratégico quando a perda no valor recuperável do ativo afeta a capacidade da organização de implementar a estratégia (Sales, 2010). O esgotamento pode ser financeiro ou físico e atinge ativos tangíveis e intangíveis. Como exemplos, têm-se a insolvência de clientes que tomam empréstimo, giro de contas a receber, deterioração física de bens materiais, como a destruição de máquinas, instalações, estoques (Widener, 2007; Reilly & Schweih, 1998)

O risco competitivo afeta todos os negócios que não são monopólios. Para identificação de sua origem, utilizam-se o modelo de análise de cinco forças (Porter, 1980): concorrentes, clientes, fornecedores, novos concorrentes e novos produtos (Sales, 2010). Além dos riscos de âmbitos externos, intrínsecos ao mercado e às regras da concorrência, riscos competitivos podem surgir das ações de funcionários, uma vez que suas ações podem conduzir à perda de clientes, fornecedores e entrada de novos concorrentes (Simons, 1998).

Os riscos estratégicos requerem maior processamento de informações para avaliar a sua probabilidade e a magnitude de qualquer dano resultante (Widener, 2007). Nesse cenário, as capacidades dinâmicas são importantes para renovação e o crescimento (Grafton, Lillis & Widener, 2010). As capacidades são consideradas como estratégias pelas quais as firmas alcançam novas configurações de recursos na medida que o mercado emerge, colide, divide, evolui e morre (Eisenhardt & Martin, 2000). Nesse aspecto, a inovação e o empreendedorismo

são reconhecidos como capacidades primárias para alcançar vantagem competitiva, para responder e criar mudanças no mercado (Henri, 2006).

As organizações que têm maior capacidade de inovar são capazes de desenvolver uma vantagem competitiva, alcançar a renovação corporativa e alcançar níveis mais altos de desempenho (Danneels, 2002). A inovação, assim, refere-se à abertura a novas ideias, produtos e processos e sua orientação à inovação (Hurley & Hult, 1998). É considerada como crítica para competirem, de forma efetiva, nos mercados domésticos e global, e um dos componentes mais importantes da estratégia de uma organização (Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2001).

No empreendedorismo, é a capacidade da firma de renovar, inovar e assumir, de forma construtiva, riscos em seus mercados e áreas de operação (Miller, 1983). Envolve a criação de novos recursos ou a combinação de recursos existentes em novas maneiras de desenvolver e comercializar novos produtos, entrar em novos mercados e/ou atender novos clientes (Hitt et al., 2001). É identificado como processo da organização crítico que busca contribuir a sua sobrevivência e o desempenho (Miller, 1983).

Ao considerar as discussões pautadas na *Resource-based Theory* (RBT), os componentes de controle gerencial, como o orçamento, são relevantes para organizar e aproveitar ao máximo o potencial destes recursos e capacidades (Barney & Hesterly, 2011). Sendo assim, o orçamento, como recurso complementar, é utilizado para influenciar o subordinado para implementar a estratégia (Henri, 2006; Barney, 2011). Entretanto, os estudos anteriores desconsideram as diversas utilidades do orçamento (Arnold & Gillenkirch, 2015), o que demonstra que este pode ser melhor explorado (Chapman & Kihn, 2009).

O orçamento é usado para coordenar e comunicar as prioridades estratégicas de forma conjunta com os sistemas de recompensas, o que aumenta o comprometimento da equipe (Abernethy & Brownell, 1999). O orçamento possibilita o diálogo e a aprendizagem organizacional (Burchell, Hoopwood & Hughes, 1980). Em seu uso interativo, dispõe de intercâmbio entre os gestores da alta gerência e de outros níveis (Simons, 1990). Desse modo, empresários e gestores necessitam de orçamento para o melhor uso dos recursos organizacionais para desenvolver as atividades e trabalho (Abogun & Fagbemi, 2011).

A utilidade do orçamento é converter objetivos em planos de ação, o que é um avanço ao se relacionar a sua utilidade para cortar custos, para restrição de gastos e a alocação de recursos (Abogun & Fagbemi, 2011). Abogun e Fagbemi (2011) apresentam que o orçamento possui utilidades para planejar, controlar, coordenar, avaliar dirigir, comunicar e apoiar a tomada de decisões.

Esta investigação considerou as utilidades apresentadas por Ekholm e Wallin (2011) que abarcam grande número das discussões feitas pelas investigações que antecederam (Hansen & Van der Stede, 2004; Sivabalan, Booth, Malmi, & Brown, 2009), tendo também dividido em planeamento e diálogo. Assim, Ekholm e Wallin (2011) sugeriram duas principais utilidades: (a) o orçamento para utilidade de planeamento (planeamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais) e (b) o orçamento para utilidade de diálogo (comunicação, criação de consciência, motivação).

Para Henri (2006), uma compreensão mais detalhada do papel dos sistemas de controle gerencial com as capacidades organizacionais pode auxiliar a resolver descobertas ambíguas da literatura. Desse modo, o estudo propõe a interface entre as utilidades do orçamento e os riscos estratégicos com as capacidades dinâmicas de inovação e empreendedorismo. O estudo reconhece que o risco está presente entre as utilidades do orçamento e as capacidades dinâmicas, nos quais selecionam-se ações por meio da inovação e do empreendedorismo.

2.2.2 Desenvolvimento das Proposições

O risco é um elemento central na gestão da estratégia de qualquer organização. É o procedimento no qual se analisam, de forma sistemática, os riscos pertencentes às atividades, com o intuito de atingir vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades (Ferma, 2003). Os riscos que a organização decide aceitar, compartilhar, transferir ou mitigar necessitam ser monitorados pelo controle gerencial (Sales, 2010).

Em contextos mais turbulentos, de forma provável, o controle gerencial não facilitará o empreendedorismo e a inovação (Muller-Stewens et al., 2020), o qual é o cenário das organizações do agronegócio (Rezaei-Moghaddam & Izadi, 2019). Desse modo, ao buscar empreender e inovar, a utilidade de planeamento do orçamento pode restringi-las para garantir o alcance de metas previsíveis necessárias conforme as estratégias pretendidas (Simons, 1995).

No ambiente turbulento, os gestores não priorizam a inovação e o empreendedorismo, mas o cumprimento de metas (Simons, 2013), que são essenciais à sobrevivência no mercado (Van der Stede, 2016; Merchant, Stringer & Shantapriyan 2015). Estas são associadas ao controle rígido e a canais estruturados de comunicação e fluxos restritos de informação (Burns & Stalker, 1961). Nesse cenário, a organização necessita encontrar equilíbrio entre o controle rígido sobre os funcionários, com perdas na criatividade, enquanto a falta de controle poderia conduzir a resultados baixos (Mundy, 2010).

Pode-se enfrentar um dilema quando se necessita oferecer liberdade aos funcionários para que a inovação possa aparecer, mas, por outro lado, o controle ainda é importante para monitorar os riscos estratégicos, o uso dos recursos, garantir o alcance das metas (Yanishevskaya, 2017; Sales, 2010). No agronegócio, percebe-se que algumas organizações tendem a inovar como uma alternativa de sobrevivência econômica (Sachitra & Chong, 2018). No entanto, tem grau elevado de risco agrícola (Läpple, Renwick, Cullinan & Thorne, 2016).

Diante do exposto, estabeleceu-se a seguinte proposição teórica elaborada para esta investigação:

PI – A interface entre as capacidades dinâmicas (empreendedorismo e inovação) com os riscos estratégicos permitem discussões voltadas a valorizar as utilidades orçamentárias de planejamento.

A utilidade do orçamento, agrupadas no diálogo, pode apoiar o desenvolvimento de ideias e criatividade (Yanishevskaya, 2017; Abernethy & Brownell, 1999), que são necessárias para empreender e inovar (Simons, 1995). A característica desta utilidade é voltada a comunicar, criar consciência e motivar (Ekholm & Wallin, 2011), o que pode suscitar comportamentos inovadores (Hansen et al., 2004). Desta forma, apresentam-se controle informal e canais abertos de comunicação e livre fluxo de informações em toda a organização (Burns & Stalker, 1961).

A utilidade de diálogo do orçamento oferece pressão interna para estimular a busca de oportunidades e encoraja o surgimento de novas iniciativas estratégicas (Simons, 1995). Debater ideias e manter diálogo aberto facilitam uma perspectiva ampla de questões estratégicas, por exemplo, em relação a preocupações, a novas ideias e a formas de operar (Muller-Stewens et al., 2020; Henri, 2006). Nesse cenário, as utilidades do orçamento incentivam as discussões sobre a inovação e o empreendedorismo, o que se discute os riscos estratégicos inerentes para sua consecução.

A organização monitora os riscos estratégicos e busca o crescimento como tensão que deve ser, de forma adequada, balanceada, no qual é importante gerenciar os riscos inerentes a busca de crescimento das organizações (Oyadomari, Frezatti, Mendonça Neto, Cardoso & Bido, 2011; Simons, 1995). Assim, motiva por novas ideias na busca de oportunidades dentro de um domínio aceitável (Laitinen et al., 2016; Marginson, 2002).

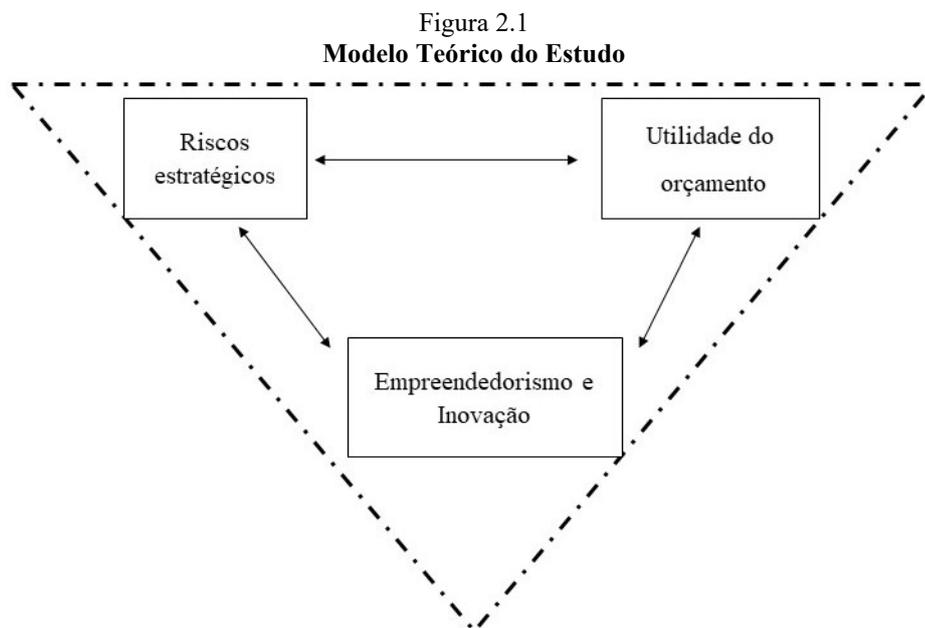
No agronegócio, percebe-se que a inovação se baseia em sua capacidade de alavancar e aprimorar o conhecimento disponível em seu ambiente (Garcia-Cortijo, Castillo-Valero & Carrasco, 2019). Tal conjuntura é importante ao considerar que se busca empreender e

desenvolver conhecimento, contudo, lida-se com grau elevado risco agrícola (Rezaei & Izadi, 2019; Sachitra & Chong, 2018; Lapple et al., 2015).

Diante do exposto, estabeleceu-se a seguinte proposição teórica elaborada para esta investigação:

P2 – A interface entre as capacidades dinâmicas (empreendedorismo e inovação) com os riscos estratégicos permitem discussões voltadas a valorizar as utilidades orçamentárias de diálogo.

Na Figura 2.1, apresenta-se o modelo teórico do estudo com a elucidação das proposições.



Fonte: Elaboração própria (2020)

Observa-se a interface entre as utilidades do orçamento com as capacidades dinâmicas de empreendedorismo, inovação e os riscos estratégicos. Desse modo, as evidências do estudo permitirão avaliar se as utilidades do orçamento favorecem as discussões que envolvem o empreendedorismo, a inovação e os riscos estratégicos.

2.3 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

A investigação foi caracterizada como um estudo de caso. O objetivo do estudo de caso foi conhecer uma organização e compreender, em profundidade, como e por que da ocorrência de determinados fenômenos, assim como mostrar sua identidade e características próprias nos aspectos de interesse do pesquisador (Yin, 2017). A opção de estudo de caso permitiu observar a interface entre as utilidades do orçamento com as capacidades dinâmicas de empreendedorismo, inovação e os riscos estratégicos.

Desse modo, uma das etapas da investigação trata da seleção do caso que constitui o objeto da investigação. Eisenhardt (1989) explica que a seleção de caso é um aspecto importante na construção da teoria a partir do estudo de caso. Assim, a seleção do caso, neste estudo, considerou a relevância e não a representatividade (Flick, 2004). A escolha da organização e dos entrevistados resultaram das metas definidas para esta investigação, do seu problema e do objetivo.

A estratégia de pesquisa permite definir o foco, de forma a direcionar o amplo volume de informações geradas pela coleta dos dados. Yin (2017) destaca que o estudo de caso não representa amostragem, e, ao realizá-lo, sua meta será expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística). Em um único caso, os resultados revelam indícios da ocorrência do fenômeno no contexto da organização do agronegócio. Essa pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da Universidade Federal da Grande Dourados (CEP/UFGD), com o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética - CAAE nº 29468620.2.0000.5160 (ANEXO A).

O agronegócio foi escolhido para estudo devido a sua importância na economia brasileira e a sua ligação ao processo de inovação. De acordo com dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o agronegócio representou 21,46% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional no ano de 2018 (MAPA, 2019). O Brasil é um dos maiores produtores e exportadores de produtos agropecuários do mundo (Artuzo, Foguesatto, Souza & Silva, 2018). Os grãos, sobretudo a soja e o milho, foram responsáveis pelo crescimento rápido da produção e da produtividade, em decorrência da expansão geográfica na região Centro-Oeste do país e a adoção e difusão das inovações (Borlachenco & Gonçalves, 2017). A inovação possibilitou resolver diversos desafios enfrentados pela agricultura (por exemplo: adaptação de cultivadores às questões climáticas) e na gestão dos recursos naturais (Artuzo et al., 2018).

A escolha do caso neste estudo surgiu com base em sua relevância. Para seleção do caso, inicialmente foram buscadas evidências empíricas de informações relacionadas às organizações do agronegócio que apresentavam empreendedorismo e inovação como desafio da organização e que utilizam o orçamento como forma de controle gerencial. As primeiras fontes de pesquisa foram os *sites* das organizações na internet.

Assim, procurou-se por uma organização que tivesse a inovação e o empreendedorismo como fonte de inspiração. Outra forma foi averiguar notícias nos veículos de comunicação social que dessem destaque à organização objeto de estudo e o seu elo com a estratégia de inovação.

O constructo da pesquisa teve como objetivo identificar a presença de elementos observáveis e indicar como essas manifestações podem ser capturadas pelas definições constitutivas (Bisbe, Batista-Foguet & Chenhall, 2006) para avaliação, compreensão e posicionamento em relação aos aspectos informacionais. A Tabela 2.1 apresenta as categorias, as subcategorias, definição constitutiva, definição operacional e os autores que fazem parte do constructo.

Tabela 2.1

Caracterização das categorias de pesquisa e suas definições constitutiva e operacional

Categoria	Subcategoria	Definição constitutiva	Definição Operacional	Fundamentação Teórica
Riscos estratégicos	Operacional	Risco de falha nos principais processos internos de negócios, como fabricação ou processamento e impede a capacidade da empresa de implementar sua estratégia	Relatos do gestor sobre riscos potenciais e ênfase dada ao orçamento, empreendedorismo e inovação. Análise dos documentos que mencionam o risco. Observação de aspectos pertinentes a esses motivos	Simons (2000); Simons (1990)
	Valor recuperável de ativos	Risco que os ativos ficarão deteriorados		
	Competitivo	Risco inerente ao mercado, quanto a problemas que dificultam a criação de valor e a permanecer competitiva		
Utilidades do orçamento	Planejamento	Utilidades que almejam a obtenção de metas necessárias para alcançar a estratégia pretendida	Relatos do gestor sobre as utilidades potenciais para o orçamento na organização. Análise dos documentos que objetivam o uso do orçamento. Observação de aspectos pertinentes a esses motivos	Ekholm e Wallin (2011); Abernethy e Brownell (1999); Simons (1995)
	Diálogo	Utilidades que estimulam a busca de oportunidades e encoraja o surgimento de novas iniciativas estratégicas		
Capacidade dinâmica	Inovação	Capacidade de abertura a novas ideias, produtos e processos e sua orientação à inovação	Relatos do gestor sobre as rotinas organizacionais e estratégicas que a organização adota durante as discussões do orçamento sobre inovação e empreendedorismo. Observação de aspectos pertinentes a esses motivos.	Miles (1983); Burke (1989); Narver e Slater (1990); Naman e Slevin (1993); Hurley e Hult (1998)
	Empreendedorismo	Capacidade de renovar, ser pioneiro e assumir, de forma construtiva, riscos em seus mercados e áreas de operação		

Fonte: Elaboração própria (2020)

Simons (2000) constituiu a categoria que envolve riscos estratégicos e que foi testada por Widener (2007) Arnaboldi e Lapsley (2011); Oliveira e Rocha (2013); Petry (2016); Gurd e Helliari (2017); Artz e Arnold (2018). A categoria que cobre os constructos das Utilidades do orçamento foi constituída por Ekholm e Wallin (2011) e testada por Mucci, Frezatti e Dieng (2016). A categoria que cobre as Capacidades Dinâmicas foi constituída por Narver e Slater (1990), Naman e Slevin (1993), Hult (1998) testada por Henri (2006), Widener (2007), Oyadomari et al. (2011) e Rehman et al. (2019).

Entende-se que os autores da Tabela 2.1 refletem a posição teórica da pesquisa. Contudo, como estudo de caso, as ferramentas de coleta e análise de dados foram fundamentadas para a compreensão do significado e da experiência dos gestores nas categorias escolhidas.

A informação necessária à investigação foi apresentada em um protocolo de estudo de caso (Apêndice A, B, C, I). O protocolo contém as questões de pesquisa, os objetivos e a definição dos procedimentos metodológicos utilizados, a carta de apresentação dos pesquisadores e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Assim, esclarece-se o objetivo do estudo, os procedimentos e a participação dos respondentes na pesquisa, bem como assegura-se que a identidade dos entrevistados não seria revelada e sua confidencialidade seria preservada.

Os procedimentos utilizados para coletar os dados foram as entrevistas, documentos e observação. Quanto à tipologia das entrevistas, esta constituiu um roteiro semiestruturado previamente estabelecido, com a liberdade de adaptar as questões ao contexto investigado, com apoio da literatura e dos pressupostos que surgiram à medida que as informações foram relatadas. O roteiro da entrevista (Apêndice C) foi composto de questões semiestruturadas e abertas, construídas a partir do marco teórico e de instrumentos já utilizados em outras investigações.

O roteiro da investigação foi segmentado em 5 blocos: (i) caracterização do respondente, (ii) empreendedorismo, (iii) inovação, (iv) utilidades do orçamento e (v) riscos estratégicos. Este mesmo instrumento foi utilizado para todos os sujeitos da investigação. Apresenta-se na Tabela 2.2 a descrição do roteiro de entrevista.

Para validar o instrumento de pesquisa, foi realizada uma entrevista com dois gestores de uma organização do agronegócio, a fim de verificar se as questões atendem ao objetivo do estudo. A entrevista foi gravada e teve duração aproximada de 30 minutos. Após a conclusão da entrevista, os entrevistados foram questionados acerca de sugestões de melhorias quanto à clareza e ao entendimento. A entrevista de pré-teste foi transcrita e analisada. Com base na

análise inicial, o pré-teste permitiu avaliar as questões abordadas, concluindo que o instrumento de pesquisa atende ao objetivo proposto no estudo, o que responde à questão de pesquisa.

Tabela 2.2

Descrição do roteiro de entrevista

Blocos	Descrição	Quantidade de questões
1	Caracterização do respondente	12
2	Empreendedorismo	2
3	Inovação	2
4	Utilidades do orçamento	3
5	Riscos estratégicos	3

Fonte: Elaboração própria (2020)

As entrevistas foram realizadas em dois momentos distintos, nos meses de abril e maio de 2020. Algumas informações, como documentos e registros organizacionais referentes aos últimos 3 anos, foram concedidas por *e-mail* ou demonstradas durante a entrevista. Os locais foram as unidades administrativas localizadas no Centro-Oeste do Brasil. A Tabela 2.3 apresenta a lista de sujeitos da pesquisa.

Tabela 2.3

Sujeitos da Pesquisa

Entrevistados	Posição	Tempo
1	Diretor Financeiro e Jurídico	35min
2	Diretor de Recursos Humanos	35min
3	Gerente de Unidade	34min
4	Diretor Comercial	34min
5	Gerente de Unidade	35min
6	Analista Financeiro	40min
7	Gerente de Unidade	50min
8	Gerente de Unidade	33min

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Os entrevistados combinam as atribuições e qualificações necessárias para contribuir com o escopo do estudo. Para garantir a confiabilidade das informações, as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados. Em seguida, o conteúdo foi transcrito e o texto enviado aos gerentes para aprovação. A transcrição resultou em 22 páginas de registros.

Além das entrevistas, foram utilizados e/ou acessados os seguintes documentos: histórico da organização (anonimamente denominada Organização Agro), relatórios anuais completos das demonstrações financeiras referentes aos anos de 2015 a 2018, código de conduta relatórios publicados em sites e redes sociais, e-mails trocados com os sujeitos da pesquisa. Além desses documentos, o orçamento empresarial dos últimos anos extraído do sistema integrado de gestão. Esta informação foi coletada até maio de 2020.

Como a investigação envolve uma organização, as entrevistas foram realizadas com os gestores de nível estratégico e operacional. As entrevistas foram realizadas nos meses de fevereiro e março de 2020. As demais informações, como documentos e registros organizacionais, foram concedidas durante as visitas e por *e-mail*. Os locais foram as unidades administrativas localizadas na sede e filial da organização.

As observações não sistemáticas ocorreram nas visitas de campo, ao mesmo tempo que a coleta de dados das entrevistas, e foram registradas em anotações no diário de campo. As notas de campo permitiram a geração de informações, de cunho adicional e complementar, para registro de palavras, frases e pontos relacionados ao ambiente de investigação, localização e apresentação visual. No momento em que ocorreram as entrevistas, foram visitadas as instalações das unidades produtivas e administrativas, os locais de trabalho dos entrevistados e as salas de reunião. Estas notas devem descrever eventos que aconteceram, observações particulares, questões e reflexões sobre coisas que aconteceram (Gibbs, 2009).

A validade da pesquisa depende do uso de técnicas operacionais para reduzir ou eliminar erros e aumentar a possibilidade de explicar os dados. Nesse caso, Yin (2017) sugere triangulação para aumentar a credibilidade e a confiabilidade do estudo de caso. A triangulação ocorreu por meio de uma análise do texto das entrevistas, dos registros internos e dos documentos.

As análises dos dados se iniciaram no tempo que as transcrições das entrevistas com a leitura e revisão dos documentos, das notas de campo e do texto transcrito e categorizado de acordo com as categorias de análise. O conteúdo das entrevistas e o alinhamento com as categorias da investigação foram sistematicamente revisados e discutidos pelos pesquisadores em diversos momentos ao longo da interpretação e análise dos resultados.

2.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

2.4.1 Contextualização da Organização

A organização se apresenta no seu *site* como responsável por comércio de insumos, defensivos, herbicidas, adubos, sementes (milho e soja), bem como assessoria e acompanhamento agrônômicos, com mais de 24 anos de atividade e unidades comerciais em operação, gerando aproximadamente 90 empregos. Conta também com oportunidades de investimento, parcerias com marcas agrícolas e expansão, características que contribuem para continuidade e consolidação dos negócios.

A gestão do grupo familiar, centrada na figura do proprietário, passou por processo de transição nos últimos 6 anos, com entrada de profissionais no comando de posições estratégicas. Os marcos na sua trajetória histórica contemplam expansão e crescimento com unidades espalhadas no estado de origem, o que já se somam seis. A estrutura corporativa da organização é social empresarial de capital limitado.

No processo de expansão e crescimento, em meados de 2014, iniciou mudança estrutural da centralização para descentralização do processo decisório, com direção e reestruturação setorial, contratação de diretores e gerentes, investimentos em novas unidades e produtos, o que denota uma postura mais descentralizada. A atual configuração no comando estratégico é o proprietário atuando em conjunto com diretores e gerentes, no qual as decisões são tomadas por meio de um colegiado.

A organização se adequa às premissas da Teoria Baseada em Recursos (RBT), sobretudo no que se refere às capacidades dinâmicas (Hitt et al., 2001; Barney, 1991). Entende-se que o cenário do comando estratégico, formado por um colegiado, é um fator relevante que determina o grau de descentralização para tomar decisões, com consequência nas utilidades do orçamento, e que permite discussões sobre riscos estratégicos, empreendedorismo e inovação.

2.4.2 Análise e Discussão da Interface entre as Utilidades do Orçamento e as Capacidades Dinâmicas (Empreendedorismo e a Inovação) e os Riscos Estratégicos

As capacidades dinâmicas (empreendedorismo e inovação), foram identificadas como elementos de sistema de informação, estrutura organizacional e operacional. As evidências coletadas na organização denotam, com maior ênfase, que atuam em ambiente empreendedor e que pressupõem a inovação, por meio de investimentos arriscados e novos desafios, muito embora contornado pelos riscos estratégicos que envolvem as organizações do agronegócio, como apresentado nos preceitos da literatura (Rezaei & Izadi, 2019).

Foram realizados investimentos, nos últimos sete anos, na abertura de três novas unidades e no conceito de empresa autossustentável em todas as lojas e fazendas. Esses novos investimentos demandaram máquinas, instalações e entrada de profissionais com *expertise* na área de gestão, tecnologia e *marketing*. O Entrevistado 7 relata que “Com novos setores, entrada de mais profissionais, ficamos mais pautados em informações e isso beneficia por analisar a viabilidade”.

O Entrevistado 2 aponta os motivos para o empreendedorismo e a inovação para a organização:

[...] estamos no setor que tem muito risco. A gente depende do clima, e nosso recebimento é proveniente da produtividade do produtor. Então, por ser um ambiente de alto risco, e altamente competitivo, em Maracaju, temos mais de 20 a 25 concorrentes, no município. Como é um ambiente de muita competitividade, a gente preza por isso.

Convergente com tal apontamento, o Entrevistado 3 relata:

[...] A indústria é a céu aberto. Se plantar e não colher, teremos problema. Outra parte, é fazer análise cadastral para vendas, visto que os prazos são longos para recebimentos. A Unidade X fez para minimizar esse risco.

O Entrevistado 1 explica que “para o nosso negócio, a gente empreende e inova [...] para nosso processo”. Para o Entrevistado 5, “[...] é dado nas nossas vivências técnicas e em processos”. Desta forma, a organização entende que o empreendedorismo e a inovação são para lidar com os riscos estratégicos inerentes ao ramo. Isso é demonstrado com a criação do evento *Dia de Campo*, parceria com cooperativa financeira. Com a implantação da energia fotovoltaica, criou-se o controle de duplicata para diminuir os riscos de não recebimentos, criação da plataforma digital, o que será contextualizado ao longo da análise.

Nesse sentido, observa-se uma interface muito próxima entre as capacidades dinâmicas e os riscos estratégicos. Segundo o Entrevistado 2: “a inovação tem resistência quando se percebe risco iminente [...], teve risco climático diminuimos o papel do empreendedorismo, mas a inovação, para melhorar o processo não brecamos se já está em papel de implementação”, destaca o Entrevistado 1. Apresenta o Entrevistado 3: “criamos um comitê para avaliar clientes e que passa por mim e pela sede para análise”.

No relatório interno, constata-se a preocupação com esses riscos estratégicos, uma vez que se destacou que “a implantação da energia fotovoltaica não estava em cenário favorável, promessa de falta de chuva, mas seria algo novo em nosso processo e daria retorno para diminuir o custo fixo”. O estudo confirma a interface de riscos estratégicos com as capacidades dinâmicas, revelado por Yanishevskaya, (2017), na qual a organização busca equilíbrio entre gerenciar os riscos e buscar empreender e inovar.

Nos relatos, constatou-se a preocupação dos entrevistados em destacar o alcance das metas e do orçamento como quesito primário, “se você conseguir a meta e não fugir das regras da empresa, você tem total independência para empreender e inovar”, como apresentado pelo Entrevistado 7. Assim, compreende que a organização pondera o controle rígido para cumprir metas do planejamento operacional, monitorar os riscos estratégicos e, por outro lado, liberdade para que o papel criativo apareça (Simons, 2013; Mundy, 2010).

A utilidade do orçamento de planejamento auxilia no monitoramento e correção de desvios de objetivos, para se alcançar as metas estabelecidas, o que é consistente com Simons

(1995). De acordo com o Entrevistado 8, “o orçamento auxilia para planejar nosso ano, o que é necessário faturar e dar margem, alocar os recursos nas unidades e corrigir quando for necessário”.

Da mesma forma, o relatório interno, direcionado aos gerentes, mencionava que se deve buscar alternativa para otimizar o orçamento, sem comprometê-lo, o que indicou a Unidade Y. Nessa unidade, criou-se o controle de duplicata para diminuir os riscos de não recebimentos por parte dos clientes, melhorando em questão de prazos e tendo diminuiu, em consequência, a perda de receita. Além disso, com base nas declarações e documentos, as utilidades do orçamento de planejamento operam como plano de fundo das discussões dos riscos estratégicos e das capacidades dinâmicas. Percebe-se o orçamento como criador de ambiente pelo autogerenciamento e pela liberdade dentro de limites estipulados pela alta administração (Cools, Stouthuysen & Van den Abbeele, 2017; Simons, 1994).

O Entrevistado 3 destaca que a sua unidade fez parceria com uma cooperativa financeira para minimizar os riscos de recebimento e garantir a meta estabelecida:

[...] alguns clientes são classificados como pontuais com a cooperativa e com a gente, ou seja, dispõem de recurso pré-aprovado com taxa de juros menor [...], então eles compram conosco e ficam devendo para a cooperativa com prazo para efetuar o pagamento em um ano [...].

Já na unidade X, que passava por dificuldade financeira e era motivo de conversas para descontinuidade, relata o Entrevistado 7:

Na época, precisávamos de recursos por faltar clientes e os que tinha, não pagava, sem meta orçamentária [...] e então iniciamos um dia de campo, [...] para colocar a imagem da nossa unidade em evidência, promover informações aos produtores da região, [...] ligamos para empresas do setor agrícolas que vendem máquinas e convidamos para fazer a parceria para expor seus produtos no dia de campo.

Ambos os casos reforçam a importância do orçamento para o cumprimento de metas e controlar os possíveis riscos, o que são essenciais para que a organização seja competitiva (Merchant et al., 2015). Entretanto, o controle rígido, com certas prioridades, ainda assim, permite oferecer liberdade para que a criatividade, empreendedorismo e inovação seja possibilitada que visa melhorar os processos organizacionais (Abernethy & Brownell, 1999). Vale mencionar, que o evento criado em 2016, foi replicado em todas as unidades e, segundo o Entrevistado 7, nas concorrentes também.

De acordo com o exposto acima, há evidências no relato dos entrevistados e em documentos dos preceitos da proposição 1. O estudo fornece evidências empíricas de que a interface entre as capacidades dinâmicas (empreendedorismo e inovação) com os riscos

estratégicos permitem discussões voltadas a valorizar as utilidades orçamentárias de planejamento. Assim, como defende a literatura, observa-se um equilíbrio entre os riscos estratégicos e o papel empreendedor e inovador da organização estudada (Yanishevskaya, 2017; Merchant et al., 2015; Simons, 2013; Sales, 2010, Simons, 1995).

Na continuação, evidenciou-se que o orçamento possui mais utilidades no âmbito organizacional: “o orçamento motiva, em grande maioria, por que se tem sentimento que ele é o dono da loja, [...] tem certa autonomia para trabalhar”, avalia o Entrevistado 2. Em linha, o Entrevistado 6 apresenta que “o orçamento cria consciência para o limite de gastos e geração de faturamento, [...] e motiva pela questão de metas, quem consegue atingir, ganha mais”. Os Entrevistados 3, 4, 5 e 8 convergem e acrescentam que o orçamento cria responsabilidade, visto que a partir do compromisso (“determinação de volumes”), o gerente deve se empenhar para cumpri-lo.

Além disso, percebeu-se que o orçamento oferece linha de discussão, com base no *e-mail* apresentado pelo Entrevistado 8. No *e-mail*, convidava os gerentes de unidade para discutir as dificuldades, demandas e volumes orçamentários de cada unidade. “há um diálogo e se analisa, por exemplo, a viabilidade de implantação nas outras unidades o que deu certo”, destacou o Entrevistado 6. Estes achados indicam que a organização debate ideias, busca manter diálogo aberto, no qual permite perspectiva ampla de questões estratégicas, por exemplo, quanto as preocupações, novas ideias e formas de operar (Muller-Stewens et al., 2020; Henri, 2006).

O evento *Dia de Campo* foi criado em 2016, como abordado anteriormente, para lidar com a limitação de recursos, risco operacional, prospectar clientes. Como apresentado pelo Entrevistado 5: “o tradicional *Dia de Campo* agora é disseminado em todas as unidades”. O Entrevistado 4 frisou que: “Após a repercussão positiva, foi apresentado e discutido como alternativa aqui para as unidades, [...] em uma dessas reuniões com gerentes”. Nas mídias sociais, tem-se vídeos de praticamente todas as unidades. Nesse caso, devido aos riscos, o orçamento induziu alternativa por meio do diálogo, atribuição de responsabilidade e de motivação (Ekholm & Wallin, 2011; Oyadomari et al., 2011). O regulamento do ano de 2020 afirmava que o evento se tornou sucesso em diversidade de expositores, tecnologias e conhecimento.

Esse papel é apoiado pela iniciativa da diretoria. A iniciativa e a socialização da aprendizagem ocorrem por meio de treinamentos, reuniões e eventos. Verificou-se que tal prática é estimulada para discutir ideias, e os riscos estratégicos “são tratados de acordo ao andar do mercado, do clima, o que aconteceu com as safras e com os clientes”, conforme reforça

o Entrevistado 7. No *site* institucional, notaram-se textos, fotos e vídeos que divulgavam eventos. Em destaque, equipes de alta *performance*, negociação estratégica e a convenção comercial anual.

Nas mídias sociais, noticiou-se, também, o aplicativo, em janeiro de 2019. Segundo o vídeo, a plataforma busca ambiente interativo, gestão por safra, conhecimento, desburocratização, antecipar tendências e, sobretudo, integrar toda a organização. Para o Entrevistado 5, o aplicativo é “para ter mais contato e entender a necessidade de um e de outro para buscar melhorias”. Simons (1990) explica que o orçamento conduzido dessa forma permite intercâmbio entre os gerentes (alta gerência e de outros níveis). Nesse quesito, a troca de informações e conhecimento almeja discussões dos riscos inerentes a área e a possibilidade de empreender e inovar para minimizar os seus efeitos.

Com base nos relatos, constatou-se preocupação dos entrevistados com os riscos estratégicos, sobretudo ao de contas a receber, concorrência e climático: “o risco maior é de recebimento, [...] ano passado ficamos sem receber e tivemos que aumentar o nosso endividamento” enfatiza o Entrevistado 5. Adicionalmente, também em acordo, os Entrevistados 1, 5, 6, 7 e 8 acrescentaram que a questão climática é problemática e que pode afetar o recebimento das vendas. Esse cenário representa alta consciência do risco e reflete nas ações selecionadas para enfrentamento (Braumann, 2018).

Nessas circunstâncias, a organização adota medidas criativas para minimizar os seus efeitos. Por exemplo, o Entrevistado 1 ponderou o papel das reuniões entre gerência e diretoria para discussão. Em uma delas, o gestor de uma das unidades expôs a parceria com a cooperativa financeira para lidar com a queda de recursos e garantir o recebimento, o que, atualmente, é discutido nas demais unidades. Em relatório interno, o gerente da unidade X recomendava a relação próxima ao cliente para ter conhecimento se utiliza de forma correta o produto Y. Segundo o relatório, o uso não correto pode levar o produtor a não ir bem na safra e não ter condições de pagamento das duplicatas, o que não permitiria alcance das metas estabelecidas.

Além desse acompanhamento, capacitou-se o vendedor externo para atuar como consultor. Após o programa de capacitação, ficou definido que o vendedor externo atenderia de acordo ao perfil do cliente, como apresenta o Entrevistado 3: “[...] consultor de venda de acordo ao perfil do cliente. Temos cliente que é mais acelerado, então consultor mais acelerado”. Estas medidas visavam a atender as recomendações para ter proximidade com o cliente, bem como para lidar com a concorrência que, segundo o Entrevistado 7, “[...] Tem empresas que fazem loucura de vender sem margem, o que toma espaço no mercado”.

Outro risco que compromete o operacional é a questão climática, como apontado em parágrafo anterior. Em visita à sede, observou-se que, após chuva intensa, o humor dos colaboradores se alterou. Ao questionar o Entrevistado 5, ele ponderou que a “chuva fornece leveza para o ambiente de trabalho”. Isso pode ser explicado por que “o evento climático impacta nos custos e recebimentos” da organização, como destaca o Entrevistado 2. Contudo, não se percebe formas de controle e/ou medidas criativas para lidar com esse risco, visto a organização ser, segundo o Entrevistado 4, “uma indústria a céu aberto”.

Com base nos relatos dos entrevistados e nos relatórios internos, há constatações dos preceitos da proposição 2. Nesse interim, o estudo fornece evidências empíricas de que a interface entre as capacidades dinâmicas (empreendedorismo e inovação) com os riscos estratégicos permitem discussões voltadas a valorizar as utilidades orçamentárias de diálogo. Observou-se que a organização busca gerenciar os riscos inerentes ao negócio, por meio de diálogo, cursos, eventos, o que motiva por novas ideias na busca de oportunidades dentro de um domínio aceitável (Laitinen et al., 2016; Marginson, 2002).

Tais utilidades foram percebidas no papel de motivar, criar, consciência, atribuir responsabilidade, comunicar objetivos e ideias, o que oferece pressão interna para desenvolver ideia e criatividade, o que, por sua vez, pode suscitar na inovação de processos (Yanishevskaya, 2017; Ekholm & Wallin, 2011; Hansen et al., 2004; Simons, 1995). Nas circunstâncias encontradas, o orçamento é importante para promoção de cenário para lidar com os riscos estratégicos e na consecução de saídas necessárias.

2.4.3 Síntese da Análise da Interface entre as Utilidades do Orçamento e as Capacidades Dinâmicas (Empreendedorismo e a Inovação) e os Riscos Estratégicos

Com base na seção anterior, a interface entre as utilidades do orçamento, de planejamento e diálogo, as capacidades dinâmicas e o risco estratégico foram parcialmente discutidos. Nesta seção, o objetivo é destacar aspectos que caracterizem os elementos como um todo, conforme estabelecido no objetivo geral da investigação.

Segundo os relatos, percebeu-se a relevância dos riscos estratégicos e do orçamento para estimular os processos de empreendedorismo e inovação. A iniciativa para resolver problemas causados pelos riscos estratégicos (climático, cliente e concorrente) é incentivada por meio da aprendizagem organizacional. Nesse cenário, novas ideias e projetos de inovação são propostos pelos gerentes e diretores para melhorar os processos operacionais relacionados à eficiência, à

redução de custos operacionais e ao controle dos riscos. Projetos e ideias são discutidos e compartilhados entre gerentes e diretores.

Observou-se que a utilidade de orçamento de planejamento é voltada a colocar objetivos estabelecidos em plano de ação à medida que aloca recursos, buscando cortar gastos e restringir o comportamento. Entre os relatos, percebe-se que o orçamento é voltado basicamente para a consecução da meta, permitindo, também, que se busquem alternativas dentro de limites estabelecidos pela meta para lidar com aspectos particulares de cada unidade.

Tais alternativas, de forma geral, buscam resolver problemas por conta dos riscos estratégicos, como a questão de recebimentos e concorrencial, por exemplo. Ao procurar alternativas para a solução e seguir o curso do alcance da meta, a empresa inova dentro dos seus processos, como relatado pelo Entrevistado 3, que buscou parceria com uma cooperativa financeira, e pelo Entrevistado 7, que criou o *Dia de Campo*.

O orçamento, com essa utilidade, exerce papel importante na promoção de buscar limitar os efeitos dos riscos na medida que permite empreender e inovar para que a organização continue competitiva dentro do seu ramo de atuação. Assim, os resultados revelam consistência com Henri e Wouters (2019), Yanishevskia (2017), Laitinen et al., (2016), Mundy (2010), Sales (2010), Simons (1995).

Por sua vez, quanto à utilidade orçamentária de diálogo, observou-se que ela auxilia em promover discussão entre todos os níveis hierárquicos, como no *e-mail* apresentado pelo Entrevistado 8, que marcava reunião para discutir demandas internas de cada unidade e da organização. Em uma delas, para discutir alguns riscos, como a limitação de recursos, prospecção e de não recebimento de contas de clientes, apresentou-se a inovação do evento *Dia de Campo* da Unidade X como alternativa para todas as unidades.

Observou-se que a organização se molda e adapta ao ambiente, uma vez que disponibiliza treinamentos, reuniões, eventos e aplicativo interno. Assim sendo, nota-se a prova de informações e de conhecimento em que, de forma geral, discute-se em torno do orçamento, como lidar com os riscos e encontrar medidas para isso. Assim, criam-se alternativas criativas, o que são assimiladas por aprendizagem organizacional, por cursos e eventos em grupo ou pela experiência individual de cada unidade.

Além disso, destaca-se que o gerente percebe autonomia, com responsabilidade e consciência sobre o orçamento que foi alocado para sua unidade, como foi destacado pelos Entrevistados 2, 3, 4, 5, 6 e 8. Tal autonomia pode ser percebida quando a Unidade X buscou alternativa com a cooperativa financeira e com a criação do *Dia de Campo*. No entanto, não se percebeu alternativa criativa para lidar com o risco de eventos climáticos que compromete o

orçamento da organização. Desse modo, os resultados foram consistentes com a literatura de Muller-Stewens et al., (2020), Laitinen et al., (2016), Oyadomari et al., (2011), Henri (2006), Marginson (2002) e Simons (1995).

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com os riscos estratégicos e as capacidades dinâmicas inovação e empreendedorismo. O estudo foi desenvolvido em uma organização do agronegócio de grande porte do setor de grãos (Soja/Milho). De acordo aos relatos e documentos, o orçamento empresarial é um instrumento presente nas discussões entre os riscos estratégicos e as capacidades dinâmicas.

No contexto organizacional, o orçamento exerce ação no comportamento dos funcionários que atuam no seu planejamento e execução. É necessário, portanto, direcionar o alcance da meta e que permite empreender e inovar, dentro de limites permitidos, para lidar com aspectos peculiares de cada unidade, como foi o caso de alternativas criativas para resolução de problemas quanto ao risco operacional (recebimento por parte dos clientes) e o competitivo (concorrencial).

Demonstrou-se, também, que o orçamento subsidia o diálogo entre os níveis hierárquicos da organização, como foi percebido para discutir demandas internas de cada unidade e da organização em âmbito global. Entre as reuniões, troca de informações, cursos e eventos, o orçamento, como plano de fundo, é destacado para busca de alternativas para dirimir a ação dos riscos estratégicos operacionais (recebimento de recursos) e competitivos (prospectar clientes e concorrencial), como foi o caso da criação do *Dia de Campo*, que hoje é feito em todas as unidades, além da parceria com a cooperativa financeira para lidar com a queda de recursos e garantir o recebimento.

O empreendedorismo e a inovação são entendidos pela organização do agronegócio essencial para lidar com os riscos estratégicos inerentes ao ramo. Nesse sentido, monitora os riscos e, de forma simultânea, oferece autonomia para buscar alternativas que maximize o faturamento e minimize os custos organizacionais. Por isso o orçamento é essencial para o controle, correções, motivação da equipe, do diálogo e discussões internas.

2.5.1 Implicações Teóricas e Práticas

Este estudo permite implicações na literatura, uma vez que demonstra, de forma empírica, que o orçamento possui diversas utilidades na organização. Percebeu-se na pesquisa que o orçamento possui características diagnósticas e interativas. Deste modo, possibilita restringir os riscos estratégicos, permite aos gerentes discutir e selecionar ações necessárias para continuidade do crescimento e mantenha competitividade. Assim, o orçamento deve ser levado em consideração nas discussões entre as capacidades dinâmicas empreendedorismo e a inovação e os riscos estratégicos, como sugerido por Henri e Wouters (2019), Gurd e Helliari, (2017), Oyadomari et al. (2011), Widener (2007) e Henri (2006).

No campo prático, o estudo possibilitou informações relevantes sobre o processo de gestão de uma organização do agronegócio brasileiro. O orçamento empresarial e o conjunto de utilidades propiciam informações que permitem suporte ao controle dos riscos estratégicos. Além disso, também origina o empreendedorismo e a inovação, que são fontes de vantagem competitiva. Tais evidências contribuem para difundir o papel que o orçamento pode ter de diversas formas na organização, como a indução de metas, controles aos riscos estratégicos, alinhar o comportamento do funcionário, discutir e motivar o desenvolvimento de ideias e oportunidades dentro de um domínio aceitável, como elencados por Yanishevskaja, (2017), Gurd e Helliari, (2017), Laitinen et al., (2016) e Chenhall e Moers (2015).

2.5.2 Limitações e Recomendações para Futuras Pesquisas

As limitações deste estudo certamente servirão de oportunidade para a realização de novas investigações. Vale ressaltar que este estudo se limita as percepções dos entrevistados em um dado momento. Contudo, os gerentes de três unidades não tiveram interesse em participar deste estudo de caso. Entende-se, dessa forma, que isso compromete parcialmente os resultados, uma vez que poderia acrescentar uma nova perspectiva na discussão gerada pela pesquisa.

Destaca-se, também, que a maioria do acesso aos documentos (dados financeiros, trocas de *e-mails*, entre outros) foram durante a entrevista, sem permissão de acesso após a entrevista. Com o acesso aberto destes documentos, a análise poderia ocasionar maiores reflexões. Outra limitação apresentada trata de considerar as utilidades do orçamento propostas por Ekholm e Wallis (2011), embasadas em pesquisas empíricas anteriores. No entanto, existem outras utilidades no campo teórico-empírico.

3 INTERFACE DA UTILIDADE DO ORÇAMENTO COM A AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL E AS CAPACIDADES DINÂMICAS APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

RESUMO

Este estudo objetiva compreender como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com a ambidestria organizacional e as capacidades dinâmicas aprendizagem organizacional e orientação para o mercado. A metodologia de pesquisa utilizou métodos combinados, operacionalizados pelo procedimento de estudo de caso. A análise foi realizada ao utilizar categorias codificadas com base na literatura e trechos selecionados das entrevistas, observação e documentos, por meio de análise qualitativa. Como resultado, observou-se que o sistema tecnológico propicia o acompanhamento dos consultores de vendas, o que otimiza o tempo e recursos, o programa denominado MCI permite acompanhar a execução e a variação orçamentária e os Consultores de Vendas possuem meta não financeira. Desta forma, infere-se que a interface entre as capacidades dinâmicas com a ambidestria organizacional (*exploitation*) permitem discussões voltada a utilidade orçamentária de planejamento. O orçamento é imprescindível para que os gerentes se empenhem para obtenção da meta proposta e torne sua unidade eficiente nos recursos. De forma simultânea, observou-se que o orçamento auxilia para promover discussões entre os níveis hierárquicos, o que é dita como essencial para motivar a equipe, compartilhar o conhecimento e o aprendizado e que permite criar novos conhecimentos, experimentar alternativas, como a tecnologia de acompanhamento das fazendas via satélite. Deste modo, infere-se que a interface entre as capacidades dinâmicas (aprendizagem organizacional e a orientação para o mercado) com a ambidestria organizacional (*exploration*) permitem discussões voltada a utilidade orçamentária de diálogo. Como implicação teórica, demonstrou-se que o orçamento não favorece apenas o *exploitation*, mas também o *exploration*. No campo prático, essas evidências podem contribuir para disseminar a ideia que o orçamento pode promover diferentes prioridades.

Palavras-chave: Orçamento Empresarial. Ambidestria organizacional. Capacidades Dinâmicas. Agronegócio.

3.1 INTRODUÇÃO

O orçamento é o controle gerencial mais utilizado na gestão e tomada de decisões em organizações de diversos portes, setores e regiões do mundo (Arnold & Artz, 2019). Este exerce uma série de utilidades que são heterogêneas e não padronizadas, de modo que podem se apresentar de várias formas (Abernethy & Brownell, 1999). É caracterizado com foco nos controles, para sinalização de metas a serem alcançadas. Analisa os desvios e faz as correções, em uma vertente de uso diagnóstico, como também relacionado a influenciar comportamentos, como motivar, debate organizacional, disseminação de conhecimento, em uma vertente mais interativa (Muller-Stewens, Widener, Moller & Steinmann, 2020).

Neste sentido, as utilidades do orçamento oferecem suporte à implementação da estratégia e ao envio de sinais para organização quanto ao estímulo de diálogo (Radke & Widener, 2016). Assim, podem melhorar a eficiência dos recursos existentes (*exploitation*) e buscar novas oportunidades (*exploration*), como apresenta a ambidestria organizacional. Para Birkinshaw, Zimmermann e Raisch (2016), a ambidestria é um complemento útil para a perspectiva das capacidades dinâmicas porque esclarece as oportunidades e as fraquezas das diversas modalidades escolhidas pelos gestores de perceber e aproveitar as oportunidades e reconfigurar seus recursos internos.

Nessa esteira, as capacidades dinâmicas são as habilidades das organizações para desenvolverem formas que lhes proporcionem vantagem competitiva em um ambiente dinâmico (Teece, 2007). Para a *Resource-based Theory* (RBT), as organizações necessitam melhorar a eficiência dos seus recursos (*exploitation*) para gerar receitas e lucros, ao passo que buscam, de forma simultânea, novas oportunidades, criar inovações e se adaptar à mudança emergente (*exploration*), conforme Gschwantner e Hiebl (2016).

Glavas e Mish (2015) explicam que as capacidades emergem porque os recursos por si só não são suficientes para sustentar uma vantagem competitiva de longo prazo. Neste quesito, a aprendizagem organizacional e a orientação para o mercado são reconhecidas como capacidades para alcançar vantagem competitiva (Henri, 2006). A aprendizagem organizacional é caracterizada pelo processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos (Antonelo, 2005). A orientação para o mercado entende os clientes como fonte de informação (Sundbo, 2001).

Ao considerar o agronegócio, destaca-se que este necessita ser mais competitivo para enfrentar os desafios, que incluem inovação tecnológica, mudança na economia e eventos climáticos (Sachitra & Chong, 2018), e para responder a mudanças na estrutura e no cenário da concorrência para manter a posição de mercado (Boehlje, Roucan-Kane & Broring, 2011). Estes desafios se manifestam, sobretudo, na forma de equipamentos técnicos e tecnológicos inadequados, grau elevado de risco nos subsídios agrícolas, mudanças nos regulamentos legais, baixo preço de compra, monopólio do comprador, etc (Savic, Vasiljevic & Popovic, 2016).

Desse modo, as organizações devem desenvolver conhecimento que facilitem mudanças para atender à crescente demanda mundial (Ismail, 2013). Essas organizações acreditam que os desenvolvimentos tecnológicos são rápidos e as mudanças políticas são difíceis de prever (Grant, 2016). Assim, lidam com alto nível de risco, se adaptando a novos desenvolvimentos enquanto utilizam, de forma cuidadosa, os seus recursos (Guttel & Konlechner, 2009). Para desenvolver e manter um equilíbrio adequado, o controle gerencial pode ser essencial por

reconhecer que o controle gerencial influencia o comportamento dos gerentes e funcionários (Heinicke, Guenther & Widener, 2016).

Desta forma, o controle gerencial pode promover *exploitation* e *exploration* da organização (Bedford, 2015). Para a ambidestria organizacional e as capacidades dinâmicas, o controle gerencial é importante, uma vez que fornece informações úteis e que favorecem a tomada de decisões (Schon & Argyris, 1996). Tais decisões podem ser representadas por correções de pequenos desvios, aperfeiçoamento na forma de atuação da organização, necessidade de mudanças/introdução de novos produtos/serviço (Schon & Argyris, 1996), comparação de resultados orçado e realizado que gera motivação, diálogo e compartilhamento de informações de clientes, como discutido por Oyadomari, Frezatti, Mendonça Neto, Cardoso e Bido (2011).

No entanto, nas investigações anteriores, o controle gerencial foi entendido apenas como instrumento exclusivo para o *exploitation* (Gschwantner & Hiebl, 2016; Bedford, 2015). Bedford (2015) argumenta que o uso dessas informações supramencionadas do controle gerencial para diferentes utilidades facilita o *exploitation* e *exploration*, o que eleva o comprometimento dos funcionários e foca em ações nas quais os resultados são almejados. Assim sendo, as utilidades do orçamento e a ambidestria possuem interface com as capacidades dinâmicas de aprendizagem organizacional e orientação para o mercado porque promovem *insights* de como as organizações exploram novas oportunidades enquanto continuam a “*exploitar*” mercados e recursos existentes (Birkinshaw et al., 2016).

Nesta circunstância, delineou-se o seguinte problema de pesquisa: **Como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com a ambidestria organizacional e as capacidades dinâmicas de aprendizagem organizacional e orientação para o mercado?** O estudo objetiva compreender como ocorre a interface entre a utilidade do orçamento com a ambidestria organizacional e as capacidades dinâmicas de aprendizagem organizacional e orientação para o mercado.

Este estudo se justifica ao considerar as discussões das utilidades do orçamento, ambidestria organizacional e as capacidades dinâmicas aprendizagem organizacional e orientação para o mercado. O estudo oferece algumas contribuições. Primeiramente, os resultados podem contribuir com as discussões sobre o papel do orçamento e as capacidades dinâmicas de aprendizagem organizacional nas organizações, visto que as discussões existentes apenas utilizaram a utilidade de avaliação de desempenho (Mucci, Frezatti & Dieng, 2016). Em segundo, os estudos anteriores se limitaram apenas à *exploitation*, os quais têm focado

basicamente na implementação eficiente e eficaz dos recursos organizacionais (Gschwantner & Hiebl, 2016).

No campo prático, este estudo pode contribuir ao demonstrar que o orçamento, como controle formal, pode ser usado por diversas utilidades (Merchant & Van der Stede, 2003). De forma consequente, tais utilidades podem promover diferentes prioridades, como a indução de metas, a instigação à criatividade, empreendedorismo e a aprendizagem organizacional, que são fonte de vantagem competitiva (Chenhall & Moers, 2015).

3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.2.1 Capacidades Dinâmicas de Aprendizagem Organizacional e Orientação para o Mercado, Utilidades do Orçamento e Ambidestria Organizacional

A RBT oferece estrutura para entender como os recursos e capacidades melhoram as competências de uma empresa e permitem que ela atenda seu mercado-alvo com mais eficiência (Desa & Basu, 2013). Esses recursos e capacidades pertencentes a cada organização fornecem uma vantagem competitiva (Barney, 1991). A teoria fornece entendimento teórico sobre como os recursos podem ser empregados em diferentes campos (Zhao & Fan, 2018), o que reconhece cada recurso como um ativo que permite conceber e executar a estratégia (Wernefelt, 1984). Assim, esta perspectiva adota uma abordagem orientada de forma interna em oposição à perspectiva orientada de forma externa, na qual a vantagem competitiva advém das forças do mercado externo e do seu posicionamento da organização no mercado (Porter, 1985).

Em vista disso, a RBT se baseia em duas suposições-chave. A primeira se volta a entender a heterogeneidade de uma indústria em relação aos recursos que possui (Conner, 1991). Isso significa que cada organização possui um portfólio único de recursos (Zhao & Fan, 2018). A segunda suposição é a da mobilidade de recursos imperfeita (Barney, 1991). Como tal, recursos firmes são difíceis de se obter no mercado, fato que se deve aos altos custos de transação, visto ser usados em combinação com outros recursos ou porque são simplesmente mais valiosos à organização que atualmente os controla do que seriam de outra forma (Peteraf, 1993).

Os recursos incluem vários elementos que podem ser usados para implementar a estratégia que cria valor: ativos físicos específicos (por exemplo, instalações de produção especializadas, localização geográfica), recursos humanos (por exemplo, habilidades de engenharia, conhecimento em química), ativos organizacionais (por exemplo, habilidades para gerenciar, força de vendas superior) e competências (por exemplo, miniaturização, geração de

imagens) (Teece et al., 1997). Assim sendo, as capacidades dinâmicas ligam os recursos e permitem sua implementação (Day, 1994). Estas representam os processos organizacionais pelos quais as organizações sintetizam e adquirem recursos de conhecimento e geram novas aplicações a partir de tais recursos (Kogut & Zander, 1992). As capacidades dinâmicas são as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as firmas alcançam novas configurações de recursos na medida que o mercado emerge, colide, divide, evolui e morre (Eisenhardt & Martin, 2000).

Neste cenário, referem-se à capacidade da organização de integrar, construir e reconfigurar as competências externas e internas para lidar com ambientes em rápida mudança (Teece et al., 1997). O conceito de capacidades dinâmicas emergiu porque se considerou que os recursos firmes, por si só, não são suficientes para sustentar uma vantagem competitiva de longo prazo (Glavas & Mish, 2015). Quanto a essas capacidades, a aprendizagem organizacional e a orientação para o mercado são reconhecidas como capacidades primárias para alcançar vantagem competitiva para corresponder e criar mudanças no mercado (Henri, 2006). Hitt et al. (2001) explicam que estas capacidades são adequadas para oferecer pontos fortes, mas não é suficiente para desenvolver vantagens sustentáveis. Assim, esta investigação está voltada à interface das utilidades do orçamento e a ambidestria organizacional em cada uma destas capacidades.

Para Grant (1991), a vantagem competitiva deriva dos recursos e das capacidades da organização de organizá-los e aplicá-los. Nestas circunstâncias, Barney (2011) reconhece que o orçamento empresarial é utilizado como recurso complementar que organiza os recursos da organização com o intuito de influenciar o empregado para implementar os objetivos estratégicos. De forma tradicional, o orçamento teve como propósito avaliar o desempenho e alocar as responsabilidades pelos resultados a determinadas áreas organizacionais ou pessoas. Contudo, também deve ser associado à previsão, à eficiência, à orientação de metas de curto prazo. Também contribui com a criatividade, transparência, aprendizagem, inovação e adaptabilidade (Yanishevskaya, 2017; Abernethy & Brownell, 1999). Simons (2013) chamou esse papel de interativo quando há troca contínua de informações e ideias entre a alta gerência e os níveis inferiores de gerenciamento.

Ekholm e Wallin (2011) apresentaram duas principais utilidades do orçamento: (a) o orçamento para utilidade de planejamento (planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais) e (b) o orçamento para utilidade de diálogo (comunicação, criação de consciência, motivação). Vale destacar que existem diversas referências na literatura que discutem e propõem uma lista de utilidades para o orçamento

empresarial. Nesta investigação, consideram-se estas utilidades supramencionadas por abranger grande parte das utilidades pelas investigações anteriores (Hansen & Van der Stede, 2004; Sivabalan, Booth, Malmi, & Brown, 2009).

Desta forma, entende-se que as informações inerentes ao orçamento servem para diferentes utilidades, o que possibilita melhora na eficiência dos recursos existentes (*exploitation*) e busca por novas oportunidades (*exploration*), como apresenta a ambidestria organizacional. A ambidestria organizacional foi definida por Duncan (1976) como a capacidade que as organizações possuem para atender demandas simultaneamente conflitantes, de acordo com as habilidades gerenciais desenvolvidas. Tais demandas simultâneas são encontradas na forma de dualidades que são enfrentadas pelos vários modelos de negócios (March, 1991).

A ambidestria se baseia nessas demandas simultâneas (Duncan, 1976), chamadas de *exploitation* e *exploration* (March, 1991). O *exploration* está relacionado à capacidade gerencial de criação, inovação, experimentação, pesquisa e descoberta e aprendizagem, enquanto o *exploitation* é associado ao refinamento, à adaptabilidade e à eficiência de produtos ou serviços (March, 1991), o que demanda diferentes estruturas, estratégias e contextos organizacionais (Raisch & Birkinshaw, 2008). A ligação entre os preceitos da ambidestria organizacional na esfera do controle gerencial é marcada pela investigação de Simons (2010), que argumenta que o controle gerencial é visto, de forma tradicional, como ferramenta exclusiva para o *exploitation*.

Para Simons (2010), a perspectiva unilateral é uma grande omissão nas investigações de controle gerencial, as quais têm lançado mão basicamente na implementação eficiente e eficaz dos recursos, sem considerar a capacidade que estes controles podem proporcionar para o desenvolvimento da criação, experimentação, aprendizagem, identificação de oportunidades por meio da orientação de *exploitation*. Assim, ao ampliar a perspectiva unilateral para uma bidirecional, o orçamento pode proporcionar o desenvolvimento da ambidestria organizacional (Gschwantner & Hiebl, 2016; Bedford, 2015).

3.2.2 Desenvolvimento das Proposições

A utilidade do orçamento de planejamento almeja o foco no planejamento, coordenação e alocação de recursos (utilidades de planejamento) em linha com as estratégias da organização (Ekholm & Wallin, 2011), conforme menciona o *exploitation*. Neste caso, incluem-se planos de ação derivados de estratégias, metas financeiras detalhadas, comparação de resultados reais

com metas e explicação de variações, podendo oferecer aprendizagem organizacional (Henri, 2006). O uso formal fornece abordagem mecanicista que auxilia a determinar se os gerentes agem de acordo com planos pré-estabelecidos (Simons, 2013). Esse tipo de controle é importante para garantir que o comportamento dos funcionários seja de acordo com os seus objetivos da organização do agronegócio (Hendri, 2019).

Perin (2001) explica que as capacidades dinâmicas de aprendizagem organizacional e orientação ao mercado devem ser estudadas em conjunto. Slaver e Narver (1995) explicam que a orientação para o mercado tem fortes fundamentos, que buscam aprender sobre clientes e competidores, sendo que, de forma isolada, não é suficiente para criação de uma organização de aprendizagem. Para Lidia (2015), o controle gerencial pode ter utilidade com informações que identificam os resultados econômicos. O orçamento, para o autor, favorece para comparar resultados realizados de vendas e lucros, identificar produtos e regiões que não obtém desempenho suficiente ou acima do previsto.

Nesse quesito, as informações geradas pelo orçamento possuem papel indutor no processo decisório (Silva & Lavarda, 2020). Na utilidade voltada ao planejamento, a aprendizagem representa o ciclo único, mas não o aprendizado de nível mais alto (*double-loop*), que é necessário para comportamentos inovadores (Haas & Kleingeld, 1999). As decisões de circuito simples podem ser representadas por correções de pequenos desvios, como os gastos orçados *versus* os realizados, alterações na composição dos insumos utilizados em um produto, bem como na mudança ou aperfeiçoamento na forma de atuação organizacional (Argyris & Chon, 1978).

No contexto, o orçamento sana as necessidades das organizações do agronegócio, visto serem preocupadas com a sua competitividade, redução de custos e melhorar a qualidade dos produtos e serviços para os clientes (Binotto, Hamer, Nakayama & Silveira, 2004). Essas organizações de produção agrícola requerem, sobretudo, o uso eficiente de energia consumida, que contribui para sua produtividade e rentabilidade (Đokić, Jurjević, Popović & Savić, 2019). Isto posto, entende-se que o controle gerencial auxilia no processo de análise e das atividades desenvolvidas, o que permite aos gestores do agronegócio acompanhar e comparar os resultados ao longo do tempo (Vian, Gollo & Kruger, 2019).

Diante desse cenário, estabeleceu-se a seguinte proposição teórica elaborada para esta investigação:

PI – A interface entre as capacidades dinâmicas (aprendizagem organizacional e a orientação para o mercado) com a ambidestria organizacional (exploitation) permitem discussões voltadas a valorizar a utilidade orçamentária de planejamento

A utilidade do orçamento de diálogo busca comunicação, criação de consciência e a motivação (Ekholm & Wallin, 2011), de acordo com o que é apresentado pelo *exploration*. Tais circunstâncias oferecem motivação para que os gerentes aprendam, sejam prósperos em perspectiva de longo prazo e conquistem os objetivos traçados (Yanishevskaya, 2017). O foco no diálogo e na comunicação entre os atores organizacionais de níveis hierárquicos diferentes ou idênticos atua como dispositivo de ligação integrativa que quebra as barreiras funcionais e hierárquicas que restringem o fluxo de informações (Abernethy & Brownell, 1999).

O orçamento promove o diálogo, o debate organizacional e incentiva o intercâmbio de informações, o que pode disseminar o conhecimento e permitir o surgimento de ações estratégicas (Simons, 1995). Esses fatores são importantes para o contexto do agronegócio, sobretudo alinhado à capacitação profissional, como cursos e participação em eventos (Hendri, 2019). O conhecimento é relacionado à busca por eficiência técnica, melhores práticas de produção agrícola e desenvolvimento tecnológico (Haryanto, Talib & Salleh, 2015).

Desta forma, o controle gerencial pode conduzir a grandes alterações na forma de atuação, como uma mudança de *mix* de produto/serviço de acordo dada pelas modificações na forma de mensuração de resultados, alteração profunda nos processos operacionais ocasionadas por mudança na forma de mensuração dos custos destes processos, pode alterar também a forma de atuação concorrencial, de novos produtos/serviços. (Schon & Argyris, 1996). Além disso, o orçamento pode propiciar motivação ao considerar que os gerentes podem identificar produtos e/ou regiões que necessitam ter desempenho superior (Oyadomari et al., 2011).

Nesse sentido, delineou-se a seguinte proposição teórica elaborada para esta investigação:

P2 – A interface entre as capacidades dinâmicas (aprendizagem organizacional e a orientação para o mercado) com a ambidestria organizacional (exploration) permitem discussões voltadas a valorizar as utilidades orçamentárias de diálogo.

Na Figura 3.1, apresenta-se o modelo teórico do estudo com a elucidação das suposições.

Figura 3.1
Modelo Teórico do Estudo



Fonte: Elaboração própria (2020)

Observa-se a interface entre as utilidades do orçamento com a ambidestria organizacional e as capacidades dinâmicas de orientação para o mercado e aprendizagem organizacional. A partir disso, as evidências do estudo permitirão avaliar se as utilidades do orçamento favorecem as discussões que envolvem a ambidestria organizacional, a orientação para o mercado e a aprendizagem organizacional.

3.3 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

A investigação foi caracterizada como um estudo de caso. Como objetivo, o estudo de caso é conhecer uma organização e compreender, de forma profunda, o como e porquê da ocorrência de determinados fenômenos, sua identidade e características peculiares nos aspectos de interesse do pesquisador (Yin, 2017). Tal opção de estudo permitiu compreender como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com a ambidestria organizacional e as capacidades dinâmicas aprendizagem organizacional e orientação para o mercado.

Assim, entre as etapas do estudo de caso, trata-se da seleção do caso que constitui o objeto de pesquisa. Para Eisenhardt (1989), a seleção de caso é um aspecto importante na construção da teoria a partir do estudo de caso. Nesta pesquisa, considerou-se a relevância e não a representatividade, conforme explica Flick, (2004). Desse modo, a escolha da organização e dos entrevistados foram das metas definidas para esta investigação, do seu problema e do objetivo.

A estratégia de investigação permite definir o foco, de forma a direcionar o amplo número de informações providas pela coleta dos dados. Yin (2017) explica que o estudo de caso não representa amostragem e ao realiza-lo, sua meta será expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística). Por ser um único caso, os resultados revelarão indícios da ocorrência do fenômeno no contexto da organização do agronegócio. Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da Universidade Federal da Grande Dourados (CEP/UFGD), com o com o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética - CAAE nº 29468620.2.0000.5160 (ANEXO A).

A escolha do caso surgiu com base em sua relevância. Para seleção do caso, de forma inicial, foram buscadas evidências empíricas de informações relacionadas às organizações do agronegócio que apresentavam a aprendizagem organizacional e a orientação para o mercado como desafio da organização e que usam o orçamento como forma de controle gerencial. As primeiras fontes de pesquisa foram os *sites* e redes sociais das organizações na internet.

Sendo assim, procurou-se uma organização que tivesse a aprendizagem organização e a orientação para o mercado como fonte imprescindível. Outra possibilidade foi identificar notícias nos veículos de comunicação social, que destaque à organização objeto de estudo e o seu elo com a aprendizagem organizacional. Escolheu-se o agronegócio para o estudo devido a sua importância na economia brasileira e a sua ligação ao processo de aprendizagem organizacional e orientação para o mercado.

Segundo os dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o agronegócio representou 21,46% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional no ano de 2018 (MAPA, 2019). Assim, o Brasil é um dos maiores produtores e exportadores de produtos agropecuários do mundo (Artuzo, Foguesatto, Souza & Silva, 2018). Os grãos, sobretudo a soja e o milho, presenciaram o crescimento rápido da produção e da produtividade, dado pela expansão geográfica na região Centro-Oeste do país e a adoção e difusão das inovações (Borlachenco & Gonçalves, 2017).

A aprendizagem organizacional e a orientação para o mercado possibilitam resolver diversos desafios enfrentados pela agricultura (por exemplo: adaptação de cultivadores às questões climáticas) e na gestão dos recursos naturais (Artuzo et al., 2018). O constructo da pesquisa tem como objetivo identificar a presença de elementos observáveis e indicar como estas manifestações podem ser capturadas pelas definições constitutivas (Bisbe, Batista-Foguet & Chenhall, 2006) para avaliação, compreensão e posicionamento em relação aos aspectos informacionais.

A Tabela 3.1 apresenta as categorias, as subcategorias, definição constitutiva, definição operacional e os autores que fazem parte do constructo.

Tabela 3.1

Caracterização das variáveis adotadas na investigação, quanto a mensuração e fundamentação teórica

Categoria	Subcategoria	Definição constitutiva	Definição operacional	Fundamentação Teórica
Ambidestria organizacional	<i>Exploitation</i>	Capacidade gerencial de adaptabilidade e eficiência de produtos ou serviços	Relato do gestor sobre a capacidade gerencial da organização de acordo ao <i>exploitation e exploration</i> .	Duncan, (1976); March (1991);
	<i>Exploration</i>	Capacidade gerencial de criação, inovação, experimentação, pesquisa e descoberta, aprendizagem		
Utilidades do orçamento	Planejamento	Utilidades que almejam a obtenção de metas necessárias para alcançar a estratégia pretendida	Relatos do gestor sobre as utilidades potenciais para o orçamento na organização. Análise dos documentos que objetivam o uso do orçamento. Observação de aspectos pertinentes a estas utilidades	Ekholm e Wallin (2011); Abernethy e Brownell (1999); Simons (1995)
	Diálogo	Utilidades que estimulam a busca de oportunidades e encoraja o surgimento de novas iniciativas estratégicas		
Capacidades dinâmicas	Orientação para o Mercado;	Capacidade voltada ao foco organizacional nas necessidades expressas dos clientes e para desenvolver o pensamento de longo prazo de acordo as necessidades latentes dos clientes	Relatos do gestor sobre as rotinas organizacionais e estratégicas que a organização adota (rá) durante/após as definições do orçamento sobre orientação para o mercado e a aprendizagem organizacional. Observação de aspectos pertinentes a estas capacidades dinâmicas.	Fiol e Lyles (1985); Burke (1989); Narver e Slater (1990); Naman e Slevin (1993); Hult, (1998)
	Aprendizagem Organizacional;	Capacidade de desenvolvimento de <i>insights</i> , conhecimento e associações entre ações passadas, a eficácia dessas ações e ações futuras		

Fonte: Autoria própria (2020)

Ekholm e Wallin (2011) constituíram a categoria que envolve utilidades do orçamento e que foi testada por Mucci, Frezzatti e Dieng (2016). A categoria que cobre as Capacidades Dinâmicas foi constituída por Narver e Slater (1990), Naman e Slevin (1993) e Hult (1998)

testada por Henri (2006), Widener (2007) e Oyadomari et al., (2011) e Rehman *et al.*, (2019). A categoria ambidestria organizacional foi criada por Duncan (1976) e March (1991) e testada por Raisch e Birkinshaw, (2008); Simons (2010; 2013); Bedford (2015); Gschwantner e Hiebl, (2016).

Entende-se que os autores da Tabela 3.1 refletem a posição teórica adotada pelo estudo. Todavia, como estudo de caso, as ferramentas de coleta e análise de dados foram fundamentadas para a compreensão do significado e da experiência dos gestores nas categorias escolhidas.

A informação necessária à pesquisa foi apresentada em um protocolo de estudo de caso (Apêndice D, E, F, I). O protocolo contém as questões de pesquisa, os objetivos e a definição dos procedimentos metodológicos utilizados, a carta de apresentação dos pesquisadores e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Nesse quesito, esclarece o objetivo do estudo, os procedimentos e a participação dos respondentes na pesquisa, bem como assegura que a identidade dos entrevistados não seria revelada e sua confidencialidade seria preservada.

Os procedimentos utilizados para coletar os dados foram entrevistas, documentos e observação. Na tipologia das entrevistas, seguiu-se um roteiro semiestruturado previamente estabelecido, com a liberdade de adaptar as questões ao contexto estudado, com apoio da literatura e dos pressupostos que surgiram ao ponto que as informações eram relatadas. Esse roteiro da entrevista (Apêndice F) foi composto por questões semiestruturada e abertas, construídas a partir da fundamentação teórico e de instrumentos já utilizados em outras investigações.

O roteiro da investigação foi segmentado em 5 blocos: (i) caracterização do respondente, (ii) aprendizagem organizacional, (iii) orientação para o mercado, (iv) utilidades do orçamento e (v) ambidestria organizacional. Este mesmo instrumento será utilizado para todos os sujeitos da investigação. Apresenta-se na Tabela 3.2 a descrição do roteiro de entrevista.

Tabela 3.2

Descrição do roteiro de entrevista

Blocos	Descrição	Quantidade de questões
1	Caracterização do respondente	12
2	Aprendizagem organizacional	3
3	Orientação para o mercado	2
4	Utilidades do orçamento	3
5	Ambidestria organizacional	1

Fonte: Elaboração própria (2020)

Para validade do instrumento de pesquisa, foi realizada uma entrevista com dois gestores de uma organização do agronegócio, a fim de verificar se as questões atendem ao objetivo da pesquisa. A entrevista foi gravada e teve duração aproximada de 30 minutos. Após o término

da entrevista, foram solicitadas aos entrevistados sugestões de melhorias sobre a clareza e o entendimento. A entrevista de pré-teste foi transcrita e analisada. Fundamentada nesta análise inicial, pôde-se concluir que as questões abordadas no roteiro de entrevista atendem ao objetivo proposto no estudo, o que responde à questão de pesquisa.

As entrevistas foram realizadas em dois momentos distintos, nos meses de abril e maio de 2020. As demais informações, como documentos e registros organizacionais referentes aos últimos 3 anos, foram concedidas durante as entrevistas, por *e-mail* ou demonstradas durante a entrevista. Os locais foram as unidades administrativas localizadas no centro-oeste do Brasil. A Tabela 3.3 apresenta a lista de sujeitos da pesquisa.

Tabela 3.3
Sujeitos da Pesquisa

Entrevistados	Posição	Tempo
1	Gerente Administrativo e Financeiro (Controller)	1h06min
2	Gerente de Unidade	27min
3	Gerente de Unidade	48min
4	Gerente de Unidade	30min
5	Representante Técnico de Venda (organização parceira)	32min

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Os gerentes entrevistados combinam as atribuições e qualificações necessárias para contribuir com o escopo do estudo. Para garantir a confiabilidade das informações, as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados. Em seguida, o conteúdo foi transcrito e o texto enviado aos gerentes para aprovação. A transcrição resultou em 20 páginas de registros.

Além das entrevistas, foram utilizados e/ou acessados os seguintes documentos: histórico da organização (anonimamente denominada Organização Agro), relatórios anuais completos das demonstrações financeiras referentes aos anos de 2016 a 2019, código de conduta relatórios publicados em *sites* e redes sociais, *e-mails* trocados com os sujeitos da pesquisa. Além desses documentos, o orçamento empresarial dos últimos anos extraído do sistema integrado de gestão. Esta informação foi coletada até maio de 2020.

As observações não sistemáticas ocorreram nas visitas de campo, ao mesmo tempo que a coleta de dados das entrevistas, e serão registradas em anotações no diário de campo. Segundo Mynayo (2004), no diário de campo constam todas as informações que não sejam o registro das entrevistas formais: no caso, observações e registros sobre conversas de âmbito informal, comportamentos, gestos e expressões que são de interesse do tema da investigação.

As notas de campo permitiram gerar informações adicionais e complementares para registrar palavras, frases e pontos relacionados ao ambiente investigado, como localização e apresentação visual. Durante as entrevistas, foram visitadas as instalações das unidades produtivas e administrativas, os locais de trabalho dos entrevistados e as salas de reunião. Para Gibbs (2009), as notas de campo devem registrar a descrição de eventos que ocorreram, como observações particulares, questionamentos e reflexões sobre coisas que aconteceram, como exemplo, nas entrevistas.

A validade da pesquisa depende do uso de técnicas operacionais para reduzir ou eliminar erros e aumentar a possibilidade de explicar os dados. Yin (2017) sugere a triangulação para aumentar a credibilidade e a confiabilidade da pesquisa. A triangulação ocorreu pela análise do texto das entrevistas, das observações, dos registros internos e dos documentos.

As análises dos dados tiveram início com as transcrições das entrevistas e com a leitura e revisão dos documentos, das notas de campo e do texto transcrito e categorizado de acordo com as categorias de análise. O conteúdo das entrevistas e o alinhamento com as categorias da investigação foram sistematicamente revisados e discutidos pelos pesquisadores em diversos momentos ao longo da interpretação e análise dos resultados.

3.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.4.1 Contextualização da Organização

A organização Agro (nome fictício) atua na revenda de insumos, produção, beneficiamento de sementes, tratamento industrial (Soja/Milho) e recebimento, beneficiamento e secagem de grão comercial (Soja/Milho) e comercialização de grãos, como apresenta em seu *site*. Foi fundada há mais de 31 anos, com uma sede e duas unidades (filiais), possuindo 75 funcionários. A organização conta com parceria com fornecedores que têm exclusividade para vendas de produtos, o que contribui para sua continuidade e consolidação das atividades.

A estrutura corporativa da organização é uma sociedade limitada. A gestão organizacional é conduzida pelo Proprietário e pelo Gerente Administrativo e Financeiro que formam o conselho diretivo. Além do conselho diretivo, os gerentes participam da gestão a fim de poderem discutir questões relacionadas a sua unidade ou alguma questão que englobe todas as unidades. Os marcos na sua trajetória histórica contemplam expansão e crescimento com duas unidades no seu estado de origem.

Entre os parceiros de negócios, destaca-se uma multinacional que comemorou 15 anos da relação em 2019 nas redes sociais. Como benefício, tem-se o interesse de inovar e ampliar a relação de ambas com o produtor (cliente final da Organização Agro) por meio de conhecimento, capacitação e experiência. Esse parceiro de negócios oferece eventos, cursos, capacitação de forma geral, como relatado por todos os entrevistados. Em contrapartida, a Organização Agro oferece uma fração do mercado ao parceiro de negócios.

Desta forma, a organização se adequa ao ambiente com as premissas da RBT, principalmente quanto às capacidades dinâmicas de aprendizagem organizacional e orientação para o mercado. Entende-se que esse cenário, que oferece capacitação e experiência profissional, torna-se fator relevante para atuação no mercado e lidar com a concorrência. Tais elementos possuem interface com as utilidades do orçamento, que, por sua vez, permite discussões sobre ambidestria organizacional.

3.4.2 Análise e Discussão da Interface entre as Utilidades do Orçamento e as Capacidades Dinâmicas (Aprendizagem Organizacional e a Orientação para o Mercado) e a Ambidestria Organizacional

Na caracterização das capacidades dinâmicas (aprendizagem organizacional e orientação para o mercado), foram identificados elementos de cursos e treinamentos, atuação próxima do cliente, qualidade técnica do consultor de vendas, experiência profissional da equipe desenvolvimento de sistema de informação e de programas. As evidências coletadas denotam, com maior ênfase, a aprendizagem organizacional e orientação para o mercado como processo de apropriação e geração de novos conhecimentos sobre os clientes e de outras questões organizacionais (Antonelo, 2005; Slater & Narver, 1999).

Foram realizados investimentos nos últimos anos para desenvolvimento de sistema de informação, com capacitação e treinamento dos colaboradores de diferentes áreas da organização, como os consultores de vendas, gerentes de unidades e proprietário, segundo os entrevistados. Esses investimentos são em parceria com a sua principal fornecedora de produtos. As capacitações e treinamentos são nas áreas de venda, financeira, administrativa e sucessão familiar.

Nos valores institucionais da organização, um deles apresenta aperfeiçoamento pessoal e profissional. Na missão institucional, “Prover soluções que gerem a satisfação e o sucesso dos clientes”. Nos relatos, constatou-se a preocupação dos entrevistados em frisar o papel da aprendizagem oferecida pela organização, como relatado pelo Entrevistado 3 “muito acesso a curso, treinamento [...], uma carga bem forte”. A capacitação “é compartilhada [...], chegamos

dos cursos e fazemos reuniões [...], apresentamos e tentamos estratificar o que é melhor”, como apresentado pelo 2.

No caso em estudo, observou-se uma interface aproximada entre as capacidades dinâmicas e a busca pelo aperfeiçoamento para eficiência dos recursos existentes, ou seja, da ambidestria organizacional, como destacam os Entrevistados 2 e 3 sobre o papel de uma capacitação para o desenvolvimento do sistema tecnológico integrado permite que o consultor de vendas, ao se programar para visita rotineira ao cliente, consulte e identifique se o cliente tem pendências de assinatura de contrato e/ou duplicatas.

Nessa linha, o Entrevistado 1 reconhece que o sistema de informações auxiliou a sanar deficiências, como “problemas de acesso a informações, transparência e tempestividade”. Assim, compreende que a organização busca eficiência, refinamento, implementação ao uso e desenvolvimento de coisas que já se conhece (March, 1991), o qual apresenta aprendizado incremental, melhoria contínua dos recursos internos e maior satisfação dos clientes (Zhang, Zhao & Voss, 2016).

Além disso, tal sistema de informação “permite perceber o desempenho de cada colaborador [...], e acompanhar o seu desenvolvimento para chegar na meta”, como relatado pelo Entrevistado 1. Observou-se, também, que, em cada unidade, na sala da gerência, tem um quadro com indicadores de metas (financeira e de visitas dos Consultores de Vendas). Desta forma, entende-se que esta abordagem mecanicista auxilia a determinar se os gerentes e colaboradores agem de acordo com planos pré-estabelecidos, como apresentado por Simons (2013).

Neste sentido, a utilidade do orçamento de planejamento inclui planos de ação derivados dos objetivos estratégicos, metas financeiras detalhadas, comparação de resultados reais com metas e explicação de variações (Henri, 2006), o que pode oferecer aprendizagem organizacional (Oyadomari et al., 2011). Nestas circunstâncias, o Entrevistado 4 entende que a utilidade do orçamento serve para planejar, o que define “como queremos crescer”. Para o Entrevistado 3, “definimos a meta [...], que é cascadeada por unidade e consultor”. Nesta esteira, os Entrevistados 2 e 5, além das utilidades mencionadas acima, entendem o orçamento para “ver se tem desvio”.

Tais relatos são convergentes ao que a organização espera dos gestores, de modo que o relatório interno recomenda que se otimize custos e tempo do consultor quando em visita às fazendas dos produtores. Ao apresentar o relatório interno, o Entrevistado 2 menciona que esse aprendizado foi sugerido pela consultoria. “A intenção dessa otimização era para melhorar a

nossa eficiência [...], para aumentar o nosso faturamento e diminuir os gastos”, relatou o Entrevistado 3.

Para alcançar a meta, o Entrevistado 1 apresenta que o sistema de informação fornece aprendizagem e mantém o foco na busca por eficiência, visto “ter o poder de analisar o que é feito e ter tempestividade das informações executadas do orçamento.” Por conseguinte, percebe que as informações do controle gerencial têm papel indutor no processo decisório, conforme apresentado por Oyadomari et al., (2011). Assim, permite aprendizagem de ciclo único ao corrigir pequenos desvios e alterações que sejam necessárias no curso do alcance da meta (Argyris & Chon, 1978).

Por questão concorrencial que culmina em queda de receita e, em consequência, dificulta alcançar a meta orçamentária, a empresa entende o papel crucial do consultor de vendas. O consultor é visto como peça principal para obter informações do produtor, além de oferecer serviço diferencial, como monitoramento por mapa de satélite da fazenda, os gerentes das unidades cobram, como meta não financeira, visita semanal em cada produtor. “Agora, por exemplo, do coronavírus, o consultor vai sozinho (na fazenda do produtor), tira foto da lavoura, marca reunião virtual e explica ao cliente”, relata o Entrevistado 4.

O consultor de vendas “toda semana passa nos mesmos clientes, na mesma hora [...] e faz um relatório de tempo real (RTR) e manda para ele”, apresenta o Entrevistado 5. O Entrevistado 1 entende que esse papel do consultor de vendas sana um outro problema corriqueiro que afeta o orçamento, como a falta de assinatura de documentos (duplicatas, etc.), o que é um problema unânime para os respondentes (1, 2, 3 e 4). Para tanto, a empresa oferta o sistema de informações e a proximidade do consultor de vendas em cada fazenda dos clientes. Assim, “afeta o orçamento, [...] ganha eficiência dos recursos porque ele faz a visita e já pega a assinatura das duplicatas e contratos”, completou o Entrevistado 3.

Esse caso reforça a importância do cumprimento de metas, o que é essencial para que a organização se mantenha competitiva (Merchant et al., 2015), conforme o entendimento de *exploitation*. Para sua obtenção, busca aprender sobre os clientes e analisar os seus competidores, conforme explicado por Slaver e Narver (1995). Assim, “temos as visitas semanais, gasta combustíveis, tempo [...], mas se não fizer isso não garante a nossa eficiência e a meta orçamentária”, concluiu o entrevistado 4. De acordo com o exposto acima, há evidências no relato dos entrevistados, em documentos e observação, dos preceitos da proposição 1.

O estudo fornece evidências empíricas de que a interface entre as capacidades dinâmicas (aprendizagem organizacional e a orientação para o mercado) e a ambidestria organizacional

(*exploitation*) permite discussões voltadas as utilidades orçamentárias de planejamento. Como defende a literatura, observa-se que a aprendizagem organizacional e a orientação para o mercado são necessárias para que a organização melhore a sua eficiência (Oyadomari et al., 2011; Henri, 2006; Argyris & Chon, 1978). Para tanto, o controle gerencial é essencial para influenciar o comportamento dos gerentes e funcionários (Heinicke et al., 2016).

Em continuidade, de acordo com os relatos, evidenciou-se que o orçamento possui mais utilidades na organização: “o orçamento é muito utilizado para motivar a equipe comercial [...], para que toda equipe seja premiada (comercial e administrativa), a meta na parte comercial deve ser alcançada”, explica o Entrevistado 1. Seguindo a mesma linha, o Entrevistado 3 apresenta que o orçamento “ajuda, principalmente no levantamento da estratégia, a entender como podemos acessar o cliente”. O Entrevistado 4 concorda e acrescenta que o orçamento é útil para “alocarmos recursos, projetarmos o crescimento, [...] para criar ideias para aumentar receitas, diminuir os gastos e projetar o crescimento”.

Por sua vez, o Entrevistado 2 explica que o orçamento é dialogado “temos um fornecedor, ela quer crescer 15%, a chamada adesão [...] discutimos com eles por ter informação de mercado”. Todos os entrevistados são convidados para discussão em reuniões que acontecem anualmente para o planejamento orçamentário e mensalmente para acompanhar as variações do orçamento, como sinalizado em e-mail que convidada para reunião. Além das discussões com o parceiro e fornecedor, o entrevistado 1 explica como é a sistemática de discussão em torno do orçamento “o orçamento é discutido [...], a diretoria com os gerentes”.

O Entrevistado 4 acrescenta: “então é de mão dupla a definição (da meta) [...], olha esse produto X, eu não consigo, no Y eu consigo”. Tais achados permitem concluir que há busca para manter diálogo, debater ideias e alternativas, o que possibilita perspectiva de questões estratégicas (Muller-Stewens et al., 2020) da organização. O Entrevistado 4 explica que toda reunião “é pautada no conhecimento regional e na experiência do proprietário [...], ela passou por várias fases”, e “sobre questão comercial, estrutura e estratégia de venda, atendimento do cliente e dos consultores [...], tudo que vai afetar o orçamento da gente”, completou o Entrevistado 3. “Na estratégia de venda, por exemplo, a gente analisa a nossa fortaleza, o ponto fraco do concorrente”, relata o Entrevistado 4.

O Entrevistado 2 acrescenta que nas reuniões se percebe o papel da aprendizagem por meio da capacitação oferecida pela empresa e sua parceira de negócios aos funcionários, “uma vez que consegue compartilhar o conhecimento e colocar em prática”. Nesse sentido, as discussões oferecidas pelo orçamento conduzem à aprendizagem organizacional (experiência do proprietário e capacitação profissional), sendo também responsáveis pela criação de novos

conhecimentos entre os parceiros envolvidos, para implementar a criatividade e a exploração dos recursos para lidar com as demandas organizacionais (Birkinshaw et al., 2016; March, 1991).

No que tange à capacitação, a organização participa de congressos e eventos em âmbito nacional e internacional, cursos e treinamentos, como destacado em suas redes sociais. Entre estes, destacam-se a viagem realizada entre gerentes e grupo de produtores aos Estados Unidos para conhecer fazendas, a realidade do agricultor daquela localidade e participar da maior feira agropecuária do mundo (a *Farm Progress Show*). Cabe mencionar, também, a visita técnica à China da qual o diretor-proprietário participou para “trocas de experiência e sinergia”, como apresentado nas redes sociais. O Entrevistado 5 explica que a viagem para China trouxe conhecimento: “a Organização Agro (nome fictício) não estava captando as necessidades do campo [...], necessidade de aumentar o número de produtos por clientes [...]”

O aprendizado organizacional é visto como necessário de forma unânime por todos os respondentes, como relata Entrevistado 2: “isso agrega, né? Oferece implantar, trazer coisas novas e que o produtor veja a gente como diferenciada”. Como exemplo, o Entrevistado 1 mencionou o desenvolvimento da solução digital Controle Certo e o Entrevistado 4 destaca o programa Meta Crucialmente Importante (MCI). Ambos foram postos na prática após reuniões entre direção e gerentes de unidade.

Na solução digital, a intenção é implementar o trabalho do consultor de vendas. O Entrevistado 1 explica que é “tecnologia via satélite, no qual permite fazendas monitoradas, com câmera [...], sabe o dia e horário que colheu, o ponto de maturação da soja [...] pelo algoritmo, ele vai colher a soja na sexta-feira, por exemplo”. Em vídeo, nas redes sociais, a solução permite a coleta de dados, gera informações e o Consultor de Vendas analisa junto com o produtor para tomada de decisões. Além disso, os dados armazenados poderão ser utilizados para planejamento da próxima safra.

Em relação ao MCI, o Entrevistado 4 explica: “o método foi implementado na Volkswagen e tivemos um curso falando para gente extrapolar para o agronegócio”. Observou que a tabela é exposta na parede de todas as unidades e sua aplicação para cada. Na unidade X, observou que o seu objetivo era atingir certa quantia em dólares de clientes com baixa participação de compra e outros que pertenciam a concorrência. Ao questionar o Entrevistado 4 sobre a operacionalização para atingir o objetivo, este aponta que “começou a fazer visita semanal aos clientes [...], até ganhar a confiança. [...] o consultor tem que ir lá com um objetivo, uma visita para agregar [...], e aos sábados a gente fazia uma reunião para saber como foi na

semana”. A chamada, “[...] Reuniões de Acompanhamento da Focalização (RAFs)”, como explica o Entrevistado 5.

Com base nos relatos dos entrevistados, nos relatórios internos e das redes sociais, há constatações dos preceitos da proposição 2. Desta maneira, o estudo fornece evidências empíricas de que a interface entre as capacidades dinâmicas (aprendizagem organizacional e orientação para o mercado) com a ambidestria organizacional (*exploration*) permite discussões voltadas à utilidade orçamentária de diálogo. Observou-se que a organização fomenta o diálogo, a troca de experiência, o debate organizacional, o que pode contribuir para disseminar conhecimento e o surgimento de ações estratégicas (Laitinen et al., 2016; Simons, 1995), conforme menciona o *exploration*

O orçamento foi percebido por propiciar motivação para que a organização identificasse alternativas que refletissem vantagem competitiva (Henri & Wouters, 2019). Ofereceu, também, discussão e busca por aprendizado organizacional, o que ensejou a organização a experimentar e descobrir novas possibilidades para explorar o seu mercado de atuação (Benner & Tushman, 2015). Em linha, oferece motivação para que os gerentes aprendam, sejam prósperos em perspectiva de longo prazo e conquistem os objetivos traçados (Yanishevskaya, 2017).

3.4.3 Síntese da Análise da interface entre as Utilidades do Orçamento e as Capacidades Dinâmicas (Aprendizagem Organizacional e Orientação para o Mercado) e a Ambidestria Organizacional

Com base nos tópicos anteriores, segue-se avaliando a interface entre as utilidades do orçamento, de planejamento e de diálogo, as capacidades dinâmicas e a ambidestria organizacional. Nessa seção, tem-se o objetivo de destacar aspectos que caracterizem os elementos como um todo, como estabelecido no objetivo geral desta investigação. De acordo com os relatos, percebeu-se a relevância do orçamento e da aprendizagem organizacional para estimular a busca por eficiência e por novas experimentações.

O orçamento se apresentou como essencial para influenciar o comportamento dos gerentes na busca de alternativas para alcançar a meta e eficiência dos recursos. O alcance de ambos se tornou cenário adequado para o aprendizado organização e a orientação para o mercado. Neste caso, a capacitação profissional serviu como forma de monitoramento da meta e alcance de eficiência, como foi o caso do desenvolvimento do sistema tecnológico integrado e a estratégia de manter o Consultor de Vendas próximo ao cliente.

Observou-se que a utilidade do orçamento de planejamento é voltada a colocar objetivos estabelecidos em plano de ação à medida que aloca recursos, busca cortar gastos e restringe o comportamento. Entre os relatos, percebe-se que o orçamento é voltado, de forma basilar, à meta, isto é, a contínua busca pela eficiência dos recursos e maior satisfação dos clientes. Para tanto, o contexto é propício para descobrir alternativas para esta consecução.

Entre as alternativas, o sistema tecnológico propiciou o acompanhamento dos consultores de vendas para otimização de tempo e de recursos e o MCI permite acompanhar a execução e a variação orçamentária. Além disso, esse consultor tem meta não financeira no qual deve visitar o cliente semanalmente em que auxilia na tomada de decisões no tempo que colhe assinaturas de duplicatas e contratos. Para os gestores, esta meta não financeira interfere, de forma direta, em sua meta organizacional.

O orçamento, com esta utilidade, exerce papel imprescindível para que os gerentes se empenhem para obtenção da meta proposta e torne sua unidade eficiente nos recursos para que a organização continue competitiva dentro do seu ramo de atuação. Desse modo, os resultados revelam consistência com Muller-Stewens et al., (2020), Birkinshaw et al., (2016); Laitinen et al., (2016), Bedford (2015), Widener (2007) e Henri (2006).

Por sua vez, no que tange à utilidade do orçamento de diálogo, observou-se que esta auxilia a promoção de discussão entre os níveis hierárquicos, como relatado pelos Entrevistados 1, 2, 4 e 5 sobre as reuniões que são marcadas entre gerentes e diretoria. Essas ocasiões são entendidas como essenciais para, sobretudo, compartilhar o conhecimento e o aprendizado. Observou-se que a organização se molda e adapta ao ambiente, uma vez que oferece capacitação profissional, reuniões, eventos, sistema de informação integrada.

Nota-se a sua importância para o conhecimento, o que de forma geral é influenciado pelo orçamento da organização. Nesse quesito, busca-se criar novos conhecimentos, implementar a criatividade, experimentar alternativas, o que pode refletir em vantagem competitiva. Entre as alternativas, citam-se a tecnologia de acompanhamento das fazendas via satélite e o uso do método MCI que era utilizado por organização de automobilismo.

Além disso, destaca-se que o gerente percebe motivação, pois o orçamento oferece prêmio financeiro em caso de alcance de metas, como foi relatado pelo Entrevistado 1 e 3. Essa motivação, possibilitada pelo orçamento, requer que os gerentes busquem aprender, discutir alternativas para demandas organizacionais e sejam criativos para fins de alcançar os objetivos estratégicos. Nessa esteira, os resultados foram consistentes com a literatura de Henri e Wouters, (2019), Benner e Tushman, (2015), Yanishevskaya, (2017), Simons (2013), Widener (2007) e Simons (1995).

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com a ambidestria organizacional e as capacidades dinâmicas de aprendizagem organizacional e orientação para o mercado. O estudo foi desenvolvido em uma organização do agronegócio de grande porte do setor de grãos (Soja/Milho). Com base nas declarações e documentos, percebeu-se o papel importante do orçamento empresarial e das capacidades dinâmicas, visto que as discussões anteriores apenas utilizaram a utilidade avaliação de desempenho.

No contexto da organização, o orçamento influenciou o comportamento dos envolvidos no seu planejamento e execução. Assim, foi útil para melhorar a eficiência dos seus recursos (*exploitation*) para gerar receitas e lucros ao passo que busca, de forma simultânea, novas oportunidades, criar inovações e se adaptar à mudança emergente (*exploration*). A aprendizagem organizacional e a orientação para o mercado são necessárias para que isso ocorra, como foi o caso do desenvolvimento do Sistema Tecnológico Integrado e o programa Meta Crucialmente Importante (MCI).

O desenvolvimento de conhecimento é entendido pela organização do agronegócio como essencial para proporcionar alterações que visam a atender à crescente demanda mundial. Nesse sentido, lida com rápido desenvolvimento tecnológico e mudanças políticas com dificuldade de previsão. Dessa forma, o orçamento é vital para o diálogo, compartilhamento de informações de clientes, correções de pequenos desvios, motivação do grupo de funcionários e para aperfeiçoamento na forma de atuação dessa organização.

3.5.1 Implicações Teóricas e Práticas

Esta pesquisa gera implicações na literatura, ao demonstrar, de forma empírica, que o orçamento possui múltiplas utilidades. Isso indica que o orçamento detém propriedades do *exploitation* e *exploration*, possibilitando gerar novas ideias, motivar a equipe, buscar por diferentes formas de resolver problemas, busca pela aprendizagem, buscar informações dos clientes e concorrentes, bem como obter metas e controle. Nesse interim, o orçamento não pode ser entendido apenas como instrumento exclusivo para o *exploitation*. Sob esse quesito, o orçamento favorece também o *exploration*, como elencado por Henri e Wouters (2019), Gschwantner e Hiebl (2016) e Bedford, (2015).

As implicações práticas do estudo são observadas ao propiciar informações cruciais sobre o processo de gestão de uma determinada organização do agronegócio, com propósito na continuidade dos negócios. O orçamento e suas utilidades fornecem informações que permitem a coordenação das atividades, seja para o *exploitation* e, de forma simultânea, para o *exploration*. Estas evidências podem contribuir para disseminar a ideia de que o orçamento pode promover diferentes prioridades como a indução de metas, a instigação à criatividade, a inovação e a aprendizagem organizacional, que são fonte de vantagem competitiva, como apontado por Muller-Stewens et al., (2020) e Chenhall e Moers, (2015).

3.5.2 Limitações e Recomendações para Futuras Pesquisas

As limitações desta investigação certamente servirão de oportunidade para a realização de novos estudos. Neste aspecto, vale mencionar a ausência do proprietário-diretor entre os entrevistados, sendo que todos os entrevistados relataram a sua experiência profissional de longos anos. Entende-se que sua adesão à investigação, de forma a ser entrevistado, poderia ter contribuído com as discussões ao acrescentar a sua perspectiva. Outra limitação decorre das utilidades do orçamento examinadas. A consideração das utilidades do orçamento propostas por Ekholm e Wallin (2011) e ancorada por achados empíricos anteriores, mas existem outras utilidades no campo teórico-empírico.

4 RELAÇÃO ENTRE AS UTILIDADES DO ORÇAMENTO E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL MEDIADA PELAS CAPACIDADES DINÂMICAS

RESUMO

Este estudo objetiva analisar a relação entre o nível de utilidade do orçamento e o desempenho organizacional, mediada pelas capacidades dinâmicas empreendedorismo, inovação, aprendizado organizacional e a orientação para o mercado. Uma *survey* foi realizada com 200 gestores de médio e alto escalão das organizações do agronegócio produtoras de grãos do Brasil. Aos dados coletados, aplicaram-se a modelagem de equações estruturais, com uso do *Partial Least Square* (PLS). Os resultados sugerem que utilidades do orçamento de planejamento e de diálogo influenciam as capacidades dinâmicas. A utilidade do orçamento de diálogo exerce influência maior nas capacidades dinâmicas que a utilidade do orçamento de planejamento. Por sua vez, a utilidade do orçamento de planejamento exerce influência maior nas capacidades dinâmicas no período trimestral e nas organizações de pequeno e médio porte. Em relação ao teste de mediação, verificou-se que as capacidades dinâmicas mediam a relação entre o nível de utilidade do orçamento e o desempenho organizacional. A utilidade do orçamento de diálogo exerce influência maior no desempenho organizacional quando mediada pelas capacidades dinâmicas também em organizações de pequeno e médio porte. Como implicação teórica, demonstrou-se, de forma empírica, que o orçamento pode possuir múltiplas utilidades. Como implicação no campo prático, as discussões levantadas podem auxiliar os gestores e diretores do agronegócio a entender melhor o papel do orçamento além das utilidades tradicionais e que tem escopo mais amplo

Palavras-chave: Orçamento Empresarial. Desempenho organizacional. Capacidades Dinâmicas. Agronegócio.

4.1 INTRODUÇÃO

O orçamento é um controle fundamental em quase todas as organizações (Arnold & Gillenkirch, 2015). Desse modo, exerce diferentes utilidades que se relacionam com várias fases do processo de gestão, como mencionado por Hartmann e Maas (2011), Hansen e Van der Stede (2004), Sponem e Lambert (2010), Libby e Lindsay (2010) e Abernethy e Brownell (1999).

As utilidades supracitadas também são descritas para o planejamento (planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais) e diálogo (comunicação, criação de consciência e motivação), como apresentadas por Ekholm e Wallin (2011). Assim, o orçamento abrange utilidades que almejam o controle para consecução de meta, como também busca de novas oportunidades (Muller-Stewens, Widener, Moller & Steinmann, 2020).

A *Resource-based Theory* (RBT) entende que os componentes do controle gerencial, como o orçamento empresarial, são utilizados para influenciar o empregado para implementação da estratégia (Henri, 2006), o que conduz para o desempenho organizacional (Zehir, Yildiz, Kole & Basar, 2016). Contudo, os efeitos do orçamento sobre o desempenho dependerão do modo como são usados (Laitinen, Lansiluoto & Salonen, 2016). Para a RBT, as capacidades dinâmicas aprimoram a relação entre o recurso complementar (orçamento) e o desempenho organizacional (Barney, 1991).

Considerando que há sempre novas tecnologias surgindo, alterações no mercado, clientes e fornecedores, além de crises, as capacidades dinâmicas de inovação, empreendedorismo, aprendizagem organizacional e orientação para o mercado são reconhecidas como capacidades para alcançar vantagem e aprimorar a relação entre o recurso complementar e o desempenho organizacional (Ipek, 2019; Rehman, Mohammad & Ayoup, 2019; Yanishevskaja, 2017; Henri, 2006).

Ao considerar as organizações do agronegócio, enfrentam desafios, como equipamentos técnicos e tecnológicos inadequados, baixo preço de compra, grau elevado de risco nos subsídios agrícolas, monopólio do comprador, eventos climáticos, alterações nos regulamentos legais, etc. (Sachitra & Chong, 2018; Savic, Vasiljevic & Popovic, 2016), o que requer que busquem empreender, renovar máquinas, buscar aprendizado e desenvolver conhecimento (Lapple, Renwick & Thorne, 2015).

De forma tradicional, o orçamento é usado apenas com uma utilidade, de forma isolada, não interligada (Sponem & Lambert, 2016) e posicionado como controle cibernético (Henri & Wouters, 2019). Os estudos que investigaram esta temática consideraram apenas a utilidade do orçamento avaliação de desempenho, como Rehman et al., (2019), Oyadomari, Frezatti, Mendonça Neto, Cardoso e Bido (2011) e Henri (2006), na sua relação com o desempenho mediada pelas capacidades dinâmicas.

Assim sendo, esta investigação busca preencher esta lacuna, o que demonstra que outras potencialidades podem ser exploradas (Arnold & Gillenkirch, 2015). Neste cenário, delineou-se o seguinte problema de pesquisa: **Qual a relação entre o nível de utilidade do orçamento e o desempenho organizacional, mediada pelas capacidades dinâmicas?** Assim, o objetivo foi analisar a relação entre o nível de utilidade do orçamento e o desempenho organizacional, mediada pelas capacidades dinâmicas empreendedorismo, inovação, aprendizado organizacional e a orientação para o mercado.

Esta investigação espera contribuir com a discussão acadêmica ao demonstrar, de forma empírica, que o orçamento pode possuir múltiplas utilidades. Ao entender o orçamento desta

forma, outras prioridades podem emergir, como a indução de metas, a instigação à criatividade, empreendedorismo e a aprendizagem organizacional, que são fonte de vantagem competitiva (Chenhall & Moers, 2015; Simons, 1995).

Além disso, as discussões levantadas podem auxiliar os gestores e diretores do agronegócio a entender melhor o papel do orçamento além das utilidades tradicionais e que tem escopo mais amplo (Artz & Arnold, 2018). Vê-se, do ponto de vista da literatura e com base nessa investigação, que o nível de utilidade do orçamento tem efeito sobre o desempenho organizacional, e as capacidades dinâmicas de empreendedorismo, a inovação, o aprendizado organizacional e a orientação para o mercado aprimoram tal relação.

4.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.2.1 Resource-based Theory (RBT)

A RBT considera que os recursos e capacidades da organização como a chave para um desempenho organizacional superior (Barney & Clark, 2007). O desempenho da organização se torna um indicador significativo para as organizações na consecução de seus objetivos ou metas nas organizações (Rehman et al., 2019). Este desempenho é um fator que determina o quanto bem se alcança o objetivo (Laaksonen & Peltoniemi, 2018).

Henri (2006) explica que a inovação, a aprendizagem organizacional, a orientação para o mercado e o empreendedorismo são reconhecidas como capacidades primárias para alcançar vantagem competitiva com o intuito de responder e criar mudanças no mercado. As capacidades são consideradas como um tipo de recurso que deriva de processos e rotinas organizacionais, de esforços coletivos (Garrido, Kretschmer, Vasconcellos & Gonçalo, 2020) e estratégias pelas quais as firmas alcançam novas configurações de recursos na medida que o mercado emerge, colide, divide, evolui e morre (Eisenhardt & Martin, 2000).

A inovação é o processo de geração de novas ideias ou recombinação de novas ideias para desenvolver e aperfeiçoar os produtos e processos organizacionais (Van derVem & Engleman, 2004), de modo que os resultados, se satisfatórios, disponibilizam vantagem competitiva (Grant, 2008). É considerada como crítica às organizações para competirem de forma efetiva nos mercados doméstico e global, sendo ainda um dos componentes mais importantes da estratégia de uma empresa (Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2001).

A aprendizagem organizacional se refere ao desenvolvimento de *insights*, conhecimento e associações entre ações passadas, a eficácia dessas ações e ações futuras (Fiol & Lyles, 1985).

A organização deve ser orientada para aprender a aprender (Widener, 2007). Assim, esse processo habilita as organizações a adquirirem, interpretar, difundirem e armazenarem informações e os resultados da experiência organizacional (Chenhall, 2005) com o intuito de melhoria contínua. No ambiente em constante mudança, a capacidade de aprender se torna importante fonte de vantagem competitiva (Ipek, 2019).

A orientação para o mercado é o processo para desenvolver atividades para obter informações sobre o mercado, clientes e competidores. Nesse quesito, aborda três componentes de forma particular, orientação ao cliente, orientação ao concorrente e coordenação interfuncional (Henri, 2006). Para Perin (2001), essa capacidade deve ser investigada de forma conjunta com a capacidade da aprendizagem organizacional. A orientação para o mercado possui fortes fundamentos que busca aprender sobre clientes e competidores. Contudo, de forma isolada, não é suficiente à criação de uma organização de aprendizagem, sendo necessária estrutura que favoreça o processo de aprendizado e estimule ações empreendedoras (Slaver & Narver, 1995).

No empreendedorismo, é a capacidade da organização renovar, inovar e assumir, de forma construtiva, riscos em seus mercados e áreas de atuação (Naman & Slevin, 1993). As ações empreendedoras envolvem a criação de novos recursos ou a combinação de recursos existentes em novas formas de desenvolver e comercializar novos produtos, entrar em novos mercados e/ou atender novos clientes (Hitt et al., 2001). O empreendedorismo é identificado como um processo organizacional que contribui para a sobrevivência e o desempenho (Basco, Calabrò & Campopiano, 2019).

4.2.2 Utilidades do orçamento Planejamento e Diálogo

Em muitas organizações, o orçamento é utilizado para atender diversas utilidades da organização (Artz & Arnold, 2018). No entendimento de Lidia (2015), as organizações preparam seus orçamentos para gerenciar de forma efetiva seus negócios e recursos por meio de um planejamento detalhado de sua atividade. Os orçamentos ajudam a alcançar seus objetivos, coordenam a atividade, capacitam e motivam gerentes e funcionários, oferecem a possibilidade de controlar a atividade de maneira efetiva, tomar decisões ótimas, identificar o desvio dos números reais dos orçados e adotar e implementar medidas corretivas. Além disso, os orçamentos suportam a melhoria de desempenho.

Fisher, Maines, Peffer e Sprinkle (2002) discutem que, apesar de servir a diversas utilidades, a combinação das mesmas pode criar mais valor à empresa ao melhorar o

desempenho organizacional. O orçamento permite quantificar fenômenos, sinalizar metas a serem alcançadas, analisar os desvios e fazer as correções, em uma vertente de uso diagnóstico (Simons, 1995). Em uma vertente interativa, o orçamento pode exercer outras utilidades relacionadas a influenciar comportamentos, motivar, aprimorar processos (Laitinen et al., 2016).

Hansen e Van der Stede (2004) apresentam uma divisão do orçamento em quatro etapas dada a sua utilidade, duas delas que alcançam o curto prazo (i) planejamento operacional e (ii) avaliação de desempenho, e outras duas que almejam, a longo prazo, (iii) comunicação de metas e (iv) formação de estratégias. Já Sivabalan, Booth, Malmi e Brown (2009) apresentaram uma divisão da utilidade do orçamento em três, que foram: avaliação, planejamento e controle.

Ekholm e Wallin (2011), recentemente, agruparam duas utilidades para o orçamento: planejamento e diálogo. O orçamento para utilidade de planejamento versa em planejar, coordenar, alocação de recursos e determinação de volumes operacionais e o orçamento para utilidade de diálogo busca comunicar, criar consciência e motivar. Ao considerar inúmeras referências nas pesquisas que propõem lista de utilidades do orçamento empresarial, este estudo entende que as utilidades propostas pelos autores abarcam maior parte das utilidades das demais investigações (Hansen & Van der Stede, 2004; Sivabalan, Booth, Malmi, & Brown, 2009).

Barney (2011) reconhece que o orçamento empresarial é utilizado como recurso complementar que organiza os recursos da organização com o intuito de influenciar o empregado para implementar a estratégia. De forma tradicional e diagnóstica, o orçamento teve como propósito avaliar o desempenho e alocar as responsabilidades pelos resultados a determinadas áreas organizacionais ou pessoas.

Contudo, também deve ser associado a aspectos como: previsão, eficiência, orientação de metas de curto prazo, contribuição para a criatividade, transparência, aprendizagem, inovação e adaptabilidade (Yanishevskaya, 2017; Abernethy & Brownell., 1999). Tem papel de interativo quando há troca contínua de informações e ideias entre a alta gerência e os níveis inferiores de gerenciamento (Simons, 2013).

4.2.3 Desenvolvimento de Hipóteses

Na tensão organizacional inerente à inovação criativa e à realização de metas previsíveis, as utilidades do orçamento de planejamento apoiam o alcance de metas definidas. Em sua vertente diagnóstica, é descrita como uma força negativa que cria restrições e garante

conformidade com os pedidos, o que restringe a inovação e a busca de novas oportunidades para garantir a obtenção de metas necessárias para estratégia pretendida (Simons, 1995).

De forma tradicional do orçamento, os gerentes necessitam ser encorajados a identificar áreas definidas dentro das quais um grau de experimentação e tomada de riscos pode ser benéfico. Contudo, de forma demasiada, sufoca-se a criatividade e a aprendizagem ao insistir no bom desempenho de todas as atividades (Otley, 1994). Na lógica cibernética, reflete duas características importantes associadas aos controles mecanicistas: (i) controle rígido das operações e estratégias, e (ii) canais altamente estruturados e fluxos restritos de informações (Burns & Stalker, 1961).

Nestas circunstâncias, as organizações podem conduzir o orçamento, sobretudo o trimestral, para fins de planejamento e controle (Merchant & Van der Stede, 2007). O orçamento permite monitorar e atualizar os seus números em ambientes incertos (Bhimani, Sivabalan & Soonawalla, 2018). As utilidades do orçamento são usadas para sinalizar quando a produtividade e a eficiência caíram e quando a inovação precisa ser contida (Laitinen et al., 2016).

Contudo, a literatura atesta que limites no orçamento (metas predefinidas e recursos escassos, por exemplo) podem estimular a criatividade (Speklé, Elten & Widener, 2017; Cools, Stouthuysen & Van den Abbeele, 2017; Grabner & Speckbacher, 2016). Assim, sugere-se que também pode influenciar na capacidade da organização em aprender, orientar-se para o mercado, empreender e inovar. Chen (2017) afirma que o estabelecimento de metas pode encorajar a resolução de problemas e a experimentação.

Grabner e Speckbacher (2016) sugerem que objetivos predefinidos são utilizados na avaliação de desempenho em ambientes criativos. Para tanto, trabalhar em direção à meta oferece autonomia para promover a criatividade da equipe, desenvolvendo soluções inovadoras para garantir a perpetuidade organizacional (Cools et al., 2017; Amabile, 1997). Isso se torna necessário ao reconhecer que a organização do agronegócio é preocupada com a competitividade, redução de custos, para melhorar a qualidade dos produtos e serviços para os clientes e o uso eficiente de energia consumida (Đokić, Jurjević, Popović & Savić, 2019).

Neste caso, propõem-se as seguintes hipóteses:

H1 – O nível de utilidade do orçamento, agregada no planejamento, se relaciona de forma positiva com as capacidades dinâmicas de aprendizagem organizacional, orientação para o mercado, empreendedorismo e inovação.

As capacidades de empreendedorismo, inovação, aprendizagem organizacional e orientação para o mercado conduzem à complexidade e às mudanças no *design* do produto

(Henri, 2006). Tal cenário demanda o emprego de especialistas no processo de criação e implementação de *design* de novos produtos (Burns & Stalkers, 1961). A colaboração de especialistas e gerentes de várias áreas funcionais é necessária para promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos (Miller, 1988).

Em tais circunstâncias, tem-se pressão imposta à capacidade de processamento de informações, sendo necessária maior interação entre a alta administração e os demais níveis da organização para aumentar o fluxo de informações (Galbraith, 1973). Isso pode ser fomentado pelas utilidades interativas do orçamento (Simons, 2013). Ao fornecer agenda e fórum para o debate e diálogo face a face, tal uso interativo permite que a alta gerência envie sinais que estimulem para suas preferências, metas e objetivos (Simons, 1995).

As utilidades do orçamento de diálogo contribuem para expandir a capacidade de processamento de informações da organização e promover a interação entre os atores organizacionais (Yanishevskaya, 2017; Abernethy & Brownell, 1999). O orçamento permite a troca de informações em um ambiente em que os indivíduos são incentivados a desafiar o *status quo*, participar de debates e diálogos e encontrar soluções criativas e inovadoras (Speklé et al., 2017).

Muller et al. (2019) explicam que tal forma de condição garante que as informações e preocupações da alta direção sejam compartilhadas verticalmente. A comunicação das incertezas estratégicas de uma forma vertical para toda a organização pode fornecer maior foco na experimentação e aprendizagem (Speklé et al., 2017). Desta forma, Bedford (2015) entende que a utilidade do orçamento de diálogo é imprescindível para explorar e buscar novas oportunidades. O contexto é importante ao considerar que as organizações do agronegócio necessitam de conhecimento para alcançarem eficiência técnica, obterem práticas de produção agrícola e para desenvolvimento tecnológico (Haryanto, Talib & Salleh, 2015).

De forma consequente, propõem-se a seguinte hipótese:

H2 – O nível de utilidade do orçamento, agregada no diálogo, se relaciona de forma positiva com as capacidades dinâmicas de aprendizagem organizacional, orientação para o mercado, empreendedorismo e inovação.

Nos últimos anos, as organizações agrícolas foram forçadas a se adaptar a novos desafios, como mudança de mercado, mudanças nos hábitos de consumo, segurança alimentar, sustentabilidade e biotecnologia (Lans, Seuneke & Klerkx, 2017). Sendo assim, os gestores do agronegócio precisam ser cientes da importância das capacidades dinâmicas, sobretudo a de inovação e empreendedorismo, para lidar com o dinamismo do ambiente, que é subjacente ao desempenho organizacional (Chege & Wang, 2020).

Ao reconhecer o orçamento como recurso complementar (Barney & Hesterly, 2011), espera-se que as utilidades do orçamento proporcionem cenário adequado às capacidades de orientação para o mercado, empreendedorismo, inovação e aprendizagem organizacional favorecendo, assim, um desempenho organizacional maior (Laitinen et al., 2016). Essas capacidades exercem papel importante por aprimorar a relação do controle gerencial e do desempenho organizacional, no qual aumenta o desempenho (Barney, 1991).

Rehman et al. (2019) encontraram que as capacidades dinâmicas melhoram a relação entre o controle cibernético e o desempenho financeiro no setor têxtil. Contudo, Henri (2006) e Oyadomari et al. (2011) não encontraram apoio empírico nessa relação. Isso pode ter sido causado pelo escopo restrito da variável desempenho organizacional, limitada apenas à dimensão financeira (Henri, 2006), no qual indicadores não monetários podem refletir melhor o desempenho (Rehman et al., 2019; Oyadomari et al., 2011; Henri, 2006).

Vomberg e Homburg (2020) explicam a distinção entre desempenho de mercado e financeiro. O primeiro define como resultado da efetividade das atividades de *marketing* de uma organização, medida por critérios como satisfação de clientes, fornecimento de valor para os clientes, atração de clientes e obtenção de uma parcela de mercado. Já quanto ao desempenho financeiro, explicam que este é voltado mediante a lucratividade, crescimento e pelas receitas geradas.

Sugere-se que as capacidades dinâmicas ativam outras dimensões do desempenho, como desenvolvimento de mercado e de novos produtos, satisfação de clientes e participação de mercado (Rehman et al., 2019; Henri, 2006). Na utilidade do orçamento de planejamento, o orçamento fornece o cenário dito para atingir metas e discutir projetos (Laitinen et al., 2016). No diálogo, fornece interação entre níveis hierárquicos, o que permite o debate de ideias (Kruis, Widener & Speklé, 2016).

Ambos, em consequência, e em conjunto com as capacidades dinâmicas empreendedorismo, inovação, aprendizagem organizacional e orientação para o mercado, conduzem a organização para obtenção de desempenho superior (Ipek, 2019; Rehman et al., 2019; Yanishevskaya, 2017; Henri, 2006; Barney, 1991). Contudo, Davis e Bendickson (2020) explicam que pode ter diferença de acordo ao porte da organização. Vale destacar que o setor agrícola é composto principalmente por pequenas e médias organizações (Pindado & Sánchez, 2017).

Neste contexto, propõem-se as seguintes hipóteses:

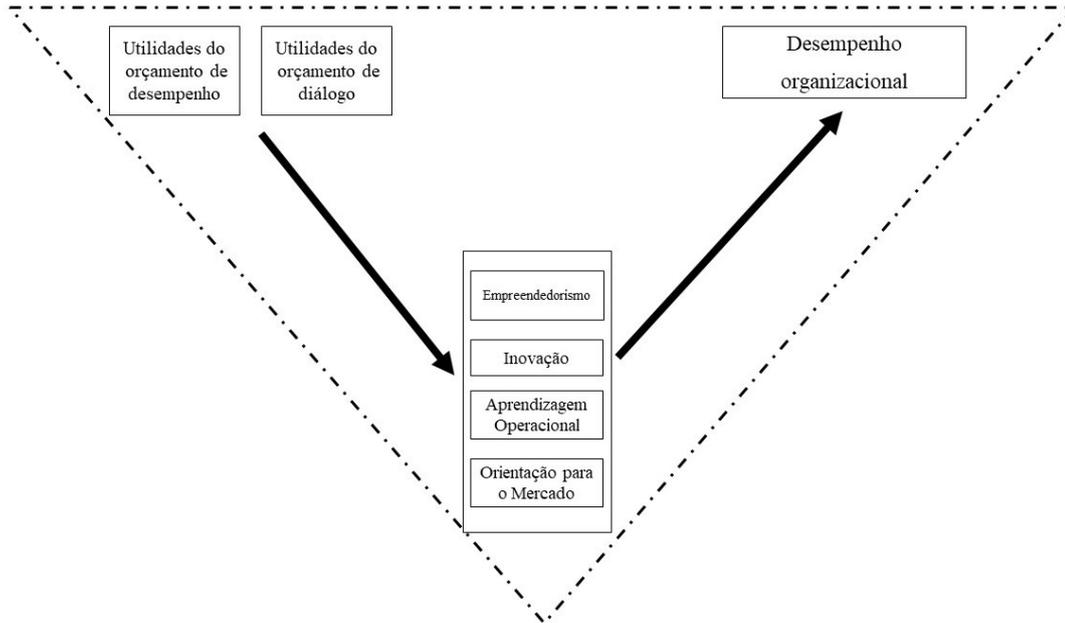
H3 – O nível de utilidade do orçamento, agregada no planejamento, se relaciona de forma positiva com o desempenho organizacional, quando mediada pelas capacidades dinâmicas.

H4 - O nível de utilidade do orçamento, agregada no diálogo, se relaciona de forma positiva com o desempenho organizacional, quando mediada pelas capacidades dinâmicas.

Na Figura 4.1, apresenta-se o modelo teórico do estudo com a elucidação das hipóteses.

Figura 4.1

Modelo Teórico do Estudo



Fonte: Elaboração própria (2020)

Observa-se que o nível de utilidade do orçamento (planejamento e diálogo) tem relação com as capacidades dinâmicas de empreendedorismo, inovação, aprendizagem organizacional e orientação para o mercado, e, de forma subsequente, também se relaciona com o desempenho organizacional. A confirmação das hipóteses, portanto, indica que as utilidades do orçamento se relacionam com o desempenho organizacional e as capacidades dinâmicas favorecem essa relação.

4.3 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

Para analisar a relação entre as utilidades do orçamento e o desempenho organizacional, mediada pelas capacidades dinâmicas das organizações do agronegócio, a investigação se caracteriza como descritiva quanto ao objetivo, de levantamento quanto aos procedimentos e de cunho quantitativo quanto ao problema de pesquisa.

Aplicou-se um questionário em gestores de 430 organizações vinculadas à Associação Brasileira do Agronegócio (ABG), à Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA), à Associação Brasileira da Indústria do Trigo (ABITRIGO), à Associação Brasileira

dos Produtores de Milho (ABRAMILHO), à Associação Brasileira dos Produtores de Sementes de Soja (ABRASS), à Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca (ABAM), e à COCAMAR Cooperativa Agroindustrial. Os dados dessas organizações foram encontrados por meio do *site* de cada associação.

Obtiveram-se 200 respostas finais de gestores de médio e alto escalão. Essa quantidade de respostas possibilita a realização dos procedimentos estatísticos previstos, visto que satisfaz os critérios do tamanho do efeito (efeito médio de 0,15); o nível de significância de $\alpha = 5\%$; e o poder da amostra de $(1 - \beta = 0,8)$, atestados pelo G*power (Faul, Erdfelder, Buchner & Lang, 2009).

O mínimo de respondentes exigido para progredir nas análises foi de 98. Um outro pressuposto verificado foi o *Non-Response Bias*, que aponta para possíveis distorções na amostra. Assim, pela aplicação do teste T e comparação entre os 24 primeiros respondentes e os 24 últimos, não foram observadas diferenças significativas ao nível de 5% entre os grupos portanto, entende-se que não há o viés da não resposta (Wählberg & Poom, 2015).

Quanto aos respondentes, observa-se que a maioria deles é do gênero masculino (67%), possui idade entre 31 a 40 anos (49%), tem grau de formação do ensino superior (86%) e trabalha como gerente (61%) e como diretor (39%). Nas organizações, observam-se que 42% possuem faturamento superior a R\$ 4,8 milhões, 32% faturamento maior que R\$ 300 milhões; 36% possuem entre 100 a 499 colaboradores, 28% entre 11 a 99 colaboradores; 92% elaboram o orçamento de forma anual, 8% de forma flexível; 55% possuem apenas 5 departamentos e 41% de 6 a 10 departamentos.

A escolha pelo agronegócio foi devido a sua importância na economia brasileira e a sua ligação ao processo de inovação. Segundo os dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o agronegócio representou 21,46% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional no ano de 2018 (MAPA, 2019). O Brasil é um dos maiores produtores e exportadores de produtos agropecuários do mundo (Artuzo, Foguesatto, Souza & Silva, 2018). Os grãos, sobretudo a soja e o milho, testemunharam o crescimento rápido da produção e da produtividade, dado pela expansão geográfica na região Centro-Oeste do país e a adoção e difusão das inovações (Borlachenco & Gonçalves, 2017).

Essa pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da Universidade Federal da Grande Dourados (CEP/UFGD), com o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética - CAAE nº 29468620.2.0000.5160 (ANEXO A). A coleta de dados desta investigação foi realizada pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA), órgão vinculado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

(EA/UFRGS). O instrumento de pesquisa foi aplicado por três entrevistadores, por meio telefônico, no decorrer do mês de abril de 2020.

Para que fosse possível verificar a confiabilidade da coleta dos dados, o instituto de pesquisa forneceu uma listagem com os números dos telefones chamados e *e-mail*, o que proporcionou a possibilidade de conferência da veracidade das ligações (RELATÓRIO DE CAMPO, DOC 21). Com a posse dos dados coletados, na sequência procedeu-se a tabulação e análise dos dados.

O instrumento de pesquisa compõe-se de quatro blocos com 40 questões. Esses constructos estão descritos na Tabela 4.1 e 4.2, que apresentam cada variável. O instrumento de pesquisa é composto de 4 blocos (disponível no Apêndice G). O primeiro bloco cobre os constructos das utilidades do orçamento, com questões aplicadas por Ekholm e Wallin (2011). Os autores dividiram em 11 itens e duas variáveis intituladas planejamento e diálogo.

Este estudo se fundamentou nas utilidades apresentadas por Ax e Kullven (2005). Para ter indicativo de âmbito empírico das utilidades do orçamento, aplicou-se a análise fatorial (Componentes Principais e Rotação *Varimax*), que sucedeu nos fatores apresentados na Tabela 4.1. Os fatores, que foram formados pela análise fatorial, foram introduzidos no modelo de equações estruturais, sendo que o fator 1 foi intitulado Planejamento, e o fator 2, Diálogo. Tais fatores (planejamento e diálogo) formarão o constructo de primeira ordem do estudo.

O segundo bloco cobre as Capacidades Dinâmicas com questões constituídas por Narver e Slater (1990), Naman e Slevin (1993) testadas por Henri (2006), Widener (2007), Oyadomari et al. (2011) e Rehman et al. (2019), Henri e Wouters (2019) e Muller-Stewens et al. (2020). A partir das questões, cada capacidade dinâmica foi formada como constructo de primeira ordem. O constructo Capacidades Dinâmicas se caracteriza como de segunda ordem.

Como constructo de segunda ordem, no bloco que cobre o desempenho organizacional (Tabela 4.2), buscou-se uma autoavaliação. Quanto ao desempenho financeiro, utilizaram-se as questões aplicadas por Henri (2006) e que foram testadas por Chapman e Kihn (2009), Oyadomari et al., (2011), Laitinen et al. (2016). No desempenho de mercado, aplicaram-se questões aplicadas por Bisbe e Otley (2004) testadas por Merchant e Van der Stede (2007), Chapman e Kihn (2009) e Laitinen et al. (2016).

Tabela 4.1

Caracterização das variáveis independentes adotadas na investigação, quanto a mensuração e fundamentação teórica

Constructos		Variáveis	Mensuração
Utilidades do orçamento		1) Planejamento vinculado às estratégias da empresa 2) Coordenação das unidades da empresa 3) Alocação de recursos para as unidades 4) Determinação de volumes operacionais 5) Atribuição de responsabilidade 6) Acompanhamento para facilitar correções rápidas 7) Comunicação de objetivos e ideias 8) Criar consciência de o que é importante para alcançar 9) Operacionalização de objetivos 10) Motivação do pessoal 11) Funcionar como base para sistemas de compensação e bônus	Escala tipo likert 1 a 7 (Nada útil - muito útil) Ax e Kullven (2005); Ekholm e Wallin (2011)
Capacidades dinâmicas	Orientação para o mercado	1) Necessidades dos clientes; 2) Grau de satisfação dos clientes; 3) Análise dos pontos fracos e fortes dos concorrentes; 4) Informações compartilhadas dos clientes; 5) Adicionar valor aos clientes	Escala tipo likert 1 a 7 (Não descreve - Descreve fielmente Narver e Slater (1990)
	Empreendedorismo	1) Busca ser pioneira em ações concorrenciais; 2) Promove mudanças nos produtos e serviços; 3) Busca ser pioneira na introdução de novos produtos; 4) Há cautela na exploração de novas ideias; 5) Tendência natural a investir em projeto de alto riscos	Escala tipo likert 1 a 7 (Não descreve - Descreve fielmente Naman e Slevin (1993)
	Inovação	1) Gestores perseguem constantemente por inovações; 2) Inovação tecnológica é aceita com facilidade; 3) Gestores de projetos que não tiveram êxito são passíveis de penalização; 4) Existe resistência à inovação, é percebida como arriscado; 5) Inovação em processos é prontamente aceita	Escala tipo likert 1 a 7 (Não descreve - Descreve fielmente Burke (1989)
	Aprendizagem organizacional	1) Capacidade de aprender; 2) Gastos com treinamento; 3) Conhecimento compartilhado; 4) Visões divergentes sobre situações	Escala tipo likert 1 a 7 (Não descreve - Descreve fielmente Naman e Slevin (1993); Oyadomari (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

O estudo dividiu o desempenho organizacional em duas formas de autoavaliação. Primeiramente, o respondente aponta a importância dos indicadores (financeiro e de mercado) para sua organização e, em seguida, compara o desempenho com o da concorrência. Como constructo de primeira ordem, o desempenho financeiro foi formado pelo volume de vendas, retorno sobre investimento e o lucro. O desempenho de mercado, constructo de primeira ordem, foi composto pelo aumento de participação de mercado, satisfação do cliente, fidelização de cliente, aquisição de novos clientes. Por fim, no último bloco, questões que abordam a caracterização dos respondentes e das organizações do agronegócio (APENDICE G).

Tabela 4.2

Caracterização das variáveis dependentes adotadas na investigação, quanto a mensuração e fundamentação teórica

Constructos		Variáveis	Mensuração
Desempenho organizacional	Financeiro	Avaliação Interna e Externa: 1) Volume de Vendas; 2) Lucro; 3) Retorno sobre investimento;	Escala tipo likert 1 a 7 (nenhuma – extrema) Henri (2006)
	Mercado	Avaliação Interna e Externa: 1) Aumento de participação de mercado; 2) Satisfação do cliente, 3) Fidelização de cliente; 4) Aquisição de novos clientes	Escala tipo likert 1 a 7 (nenhuma – extrema) Bisbe e Otley (2004)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Os constructos foram tratados de modo unidimensional, com consistência interna validada por análise fatorial confirmatória. Para testar as hipóteses, aplicou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), apropriada para compreender relações complexas (Hair Jr Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009). Os parâmetros dessas relações indicam o efeito das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes (Marôco, 2010). Também, aplicaram-se os procedimentos de Análise Multigrupo (PLS-MGA) para observar diferença entre o período do orçamento e o porte das organizações.

A confiabilidade dos dados também foi calculada, tendo sido utilizadas três técnicas distintas: *Alpha de Cronbach (A.C.)*, *Composite Reliability (C.R.)* e *Average Variance Extracted (A.V.E.)*. O *Alpha de Cronbach* consideram valores mais próximo a 1 como um indicador de maior confiabilidade (Cronbach, 1951), sendo aceitos valores superiores a 0,7. Hair et al. (2009) explicam que o Alfa de Cronbach não considera os erros nos indicadores, e por isso é preciso utilizar a Confiabilidade Composta (CC). O *Composite Reliability* também

aceita valores superiores a 0,7 e mede a consistência interna dos itens, enquanto a *Average Variance Extracted* se refere a quantidade geral de variância nos indicadores e sugere-se valores acima de 0,5 (Hair Jr et al., 2005a).

Além disso, foi realizado o teste de Validade Discriminante (HTMT), o que oferece evidências de que um constructo é único e que captura fenômenos que outras medidas desconsideraram. A Validade Discriminante significa, também, que itens individuais medidos devem apresentar apenas um constructo latente (Hair et al., 2009). Para aplicação, adotou-se o método sugerido por Fornell e Larcker (1981), pois compara a porcentagem da variância extraída para quaisquer dois constructos com a estimativa quadrada da correlação entre estes constructos. As estimativas da variância devem ser maiores que a estimativa quadrática da correlação.

Por utilizar dados obtidos a partir de levantamento (*survey*), com dados das variáveis (exógenas e endógenas) de uma mesma fonte (mesmo respondente, formato de resposta, forma de coleta e no mesmo momento), realizou-se o teste de Harman, conforme pondera Mackenzie e Podsakoff, (2012). Neste método, se desconsidera o modelo estrutural (relações entre variáveis latentes) e o modelo de mensuração (relações entre os indicadores e as variáveis latentes), o que estima a Análise Fatorial Exploratória (AFE) com a totalidade dos itens em uma mesma análise e que emprega o método de componentes principais não rotacionados (Bido, Mantovani & Cohen, 2018).

Assim, o método considera a existência de viés no momento que a solução resulta em um único fator extraído ou um único fator extrai a maior parte da variância do conjunto de variáveis (Podsakoff, Mackenzie, Lee & Podsakoff, 2003).

4.4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

4.4.1 Análise dos Resultados

Desenvolveu-se a análise estatística descritiva, seguida de análises da MEE fazendo uso do modelo de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-PM) e procedimentos de Análise Multigrupo (PLS-MGA). Para a análise, foi utilizado o software SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*) e o *Smart-PLS*. Inicialmente, partiu-se para estatística descritiva do modelo proposto, o que pode ser verificada na Tabela 4.3.

Tabela 4.3
Análise descritivas do modelo proposto

Construtos	Variáveis Observáveis	N	Média	Desvio Padrão	Teste KS	Teste SW
Utilidades do Orçamento	U1	200	6,61	0,69	0,000	0,000
	U2	200	6,62	0,61	0,000	0,000
	U3	200	6,61	0,62	0,000	0,000
	U4	200	6,63	0,61	0,000	0,000
	U5	200	6,49	0,63	0,000	0,000
	U6	200	6,45	0,68	0,000	0,000
	U7	200	6,55	0,63	0,000	0,000
	U8	200	6,57	0,57	0,000	0,000
	U9	200	6,58	0,60	0,000	0,000
	U10	200	6,44	0,66	0,000	0,000
	U11	200	6,00	0,99	0,000	0,000
Aprendizagem Organizacional	AO1	200	6,62	0,65	0,000	0,000
	AO2	200	6,54	0,60	0,000	0,000
	AO3	200	6,49	0,78	0,000	0,000
	AO4	200	6,56	0,73	0,000	0,000
Orientação para o mercado	OM1	200	6,55	0,68	0,000	0,000
	OM2	200	6,48	0,67	0,000	0,000
	OM3	200	6,42	0,85	0,000	0,000
	OM4	200	6,57	0,69	0,000	0,000
	OM5	200	6,23	0,72	0,000	0,000
Inovação	INOV1	200	6,39	0,78	0,000	0,000
	INOV2	200	6,37	0,85	0,000	0,000
	INOV3	200	2,67	1,96	0,000	0,000
	INOV4	200	2,37	1,85	0,000	0,000
	INOV5	200	5,75	1,12	0,000	0,000
Empreendedorismo	EMP1	200	6,25	0,93	0,000	0,000
	EMP2	200	6,24	0,84	0,000	0,000
	EMP3	200	6,03	1,00	0,000	0,000
	EMP4	200	3,66	2,24	0,000	0,000
	EMP5	200	5,33	1,57	0,000	0,000
Desempenho Financeiro	DFI1	200	6,17	0,79	0,000	0,000
	DFI2	200	6,22	0,75	0,000	0,000
	DFI3	200	6,29	0,73	0,000	0,000
	DFC1	200	6,03	0,77	0,000	0,000
	DFC2	200	6,03	0,76	0,000	0,000
	DFC3	200	6,17	0,74	0,000	0,000
Desempenho de Mercado	DMI1	200	6,36	0,75	0,000	0,000
	DMI2	200	6,40	0,71	0,000	0,000
	DMI3	200	6,43	0,73	0,000	0,000
	DMI4	200	6,37	0,77	0,000	0,000
	DMC1	200	6,2	0,81	0,000	0,000
	DMC2	200	6,2	0,68	0,000	0,000
	DMC3	200	6,26	0,70	0,000	0,000
	DMC4	200	6,28	0,74	0,000	0,000

Legenda: Teste KS – Teste de Normalidade *Kolmogorov-Sminorv*; Teste SW – Teste de Normalidade *Shapiro-Wilk*; U – Utilidade; AO – Aprendizagem Organizacional; OM – Orientação Para o Mercado; INOV – Inovação; EMP – Empreendedorismo; DFI – Desempenho Financeiro Importância dos Indicadores; DFC – Desempenho Financeiro Comparativo ao Concorrente; DMI – Desempenho de Mercado Importância dos Indicadores; DME – Desempenho de Mercado Comparativo ao Concorrente.
Dados da pesquisa (2020).

Na utilidade do orçamento, pode-se verificar que os respondentes perceberam com maior utilidade (com maior média) determinação de volumes operacionais (U4) e coordenação das unidades da organização (U2). As utilidades quanto a funcionar como base de sistemas de compensação e bônus (U11) e motivação do pessoal (U10) tiveram as menores médias.

Observou-se que as médias das pontuações indicaram uma amplitude relativamente alta para as capacidades dinâmicas (aprendizagem organizacional, orientação para o mercado, empreendedorismo, inovação) e o desempenho organizacional (financeiro e de mercado), salvo poucas exceções.

Quanto a este ponto, é importante notar que as menores médias ficaram nos constructos da inovação, nas variáveis sobre gestores de projetos que não tiveram êxito são passíveis de penalização (INOV3) e existem resistência a inovação, quando é percebida como arriscada (INOV4) e no empreendedorismo, na variável sobre se há cautela para exploração de novas ideias (EMP4). Os resultados foram confirmados pelo teste de comparação de médias, no qual inovação teve diferença significativa em relação as demais capacidades dinâmicas. Esses resultados sugerem que as organizações são caracterizadas pelas capacidades dinâmicas.

No desempenho organizacional financeiro, as maiores médias ficaram quando o respondente demonstra a sua importância com os indicadores do desempenho organizacional. Isso também ocorre no desempenho organizacional de mercado. Em vista disso, os respondentes se identificam mais em demonstrar a importância dos indicadores que ao comparar os resultados de sua organização com as dos concorrentes. Nessa etapa, também se atestou a significância de todas as assertivas de cada constructo do modelo proposto de acordo aos testes de normalidade *Kolmogorov-Sminorv* e *Shapiro-Wilk*, os quais indicaram a significância de todas as assertivas de cada constructo do modelo proposto.

Feito isso, de forma individual, realizou-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE) com rotação *Varimax*, teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e Esfericidade de *Barlett*, o que segue as recomendações de Hair Jr., Hult, Ringle e Sarstedt (2016) e Fávero (2017). Visto que todas as medidas foram coletadas de forma simultânea e na mesma fonte, realizou-se, também, o teste do fator único de Harman, conforme ponderam Mackenzie e Podsakoff (2012). O Teste de Harman indicou não haver evidência de viés no método (Abernethy, Bouwens & Kroos, 2017; Mackenzie & Podsakoff, 2012).

O indicativo das utilidades do orçamento, o que sucedeu nos fatores apresentados na Tabela 4.4, se deu pela Análise Fatorial. Os testes do KMO com resultado de 0,783 e de Esfericidade de Bartlett (sig. < 0,000), indicaram ajustes adequados.

Tabela 4.4

Análise dos coeficientes de análise fatorial

Fatores	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11
Planejamento	0,755	0,833	0,794	0,636	0,291	0,427	0,234	0,168	0,280	0,305	0,254
Diálogo	0,188	0,174	0,108	0,305	0,600	0,429	0,569	0,601	0,662	0,575	0,565

Legenda: U1 – Planejamento vinculado à estratégia; U2 – Coordenação das unidades; U3 – Alocação de recursos para as unidades; U4 – Determinação de volumes operacionais; U5 – Atribuição de responsabilidade; U6 – Acompanhamento para facilitar correções rápidas; U7 – Comunicação de objetivos e ideias; U8 – Criar consciência do que é importante para alcançar; U9 – Operacionalização de objetivos; U10 – Motivação do pessoal; U11 – Funcionar como base para sistemas de compensação e bônus.

Dados da pesquisa (2020).

Após a obediência aos critérios, tem-se dois fatores: o primeiro formado por U1, U2, U3, U4; e o segunda formada por U5, U7, U8, U9, U10 e U11. Nessas circunstâncias, as dimensões foram intituladas Planejamento (fator 1) e Diálogo (fator 2). Vale mencionar que o coeficiente de correlação não possibilitou definir a dimensão do U6 por conta da proximidade dos valores. Sendo assim, entende-se que as dimensões possuem alinhamento ao proposto pela fatorial do estudo do Ekholm e Wallin (2011).

De posse destes resultados, procedeu-se à AFC e à Análise por Modelagem de Equações Estruturais. Verificaram-se que os valores obtidos para o Planejamento, Orientação para o Mercado, Desempenho de Mercado e Desempenho Financeiro foram acima dos parâmetros previstos pela literatura, conforme Tabela 4.5. Nos constructos Diálogo, Empreendedorismo, Inovação, Aprendizagem Organizacional, foram necessários ajustes, uma vez que não alcançaram as medidas mínimas de ajuste para o AC, CC e o AVE.

Assim, retiraram-se duas variáveis do Diálogo, que foram: *funcionar como base de sistemas de compensação e bônus* (U11) e *motivação do pessoal* (U10); uma do Empreendedorismo, que foi: *há cautela para exploração de novas ideias* (EMP4); duas da Inovação, que foram: *gestores de projetos que não tiveram êxito são passíveis de penalização* (INOV3) e *existem resistência a inovação, quando é percebida como arriscada* (INOV4), e uma da Aprendizagem Organizacional, que foi a variável: *visões divergentes sobre situações* (AO4).

Nesse cenário, os índices de confiabilidade do modelo de mensuração apresentaram os resultados na Tabela 4.5 após as modificações. Destaca-se que Hair et al. (2009) indicam que o *Alfa de Cronbach* (AC) não considera os erros nos indicadores, tornando-se, dessa forma, útil para a Confiabilidade Composta (CC) e a Variância Média Extraída (AVE).

Tabela 4.5

Índices de confiabilidade do modelo de mensuração

Medidas de ajuste	UP	UD	EMP	INOV	OM	AO	DFI	DMI	DFC	DMC
AC - > 0,60	0.809	0.690	0.722	0.624	0.779	0.579	0.814	0.886	0.817	0.862
CC - > 0,70	0.871	0.789	0.818	0.799	0.851	0.780	0.886	0.921	0.891	0.906
AVE - > 0,50	0.631	0.523	0.529	0.574	0.535	0.543	0.722	0.743	0.732	0.706

Legenda: UP – Utilidade de Planejamento; UD – Utilidade de Diálogo; AO – Aprendizagem Organizacional; OM – Orientação Para o Mercado; INOV – Inovação; EMP – Empreendedorismo; DFI – Desempenho Financeiro Importância; DFC – Desempenho Financeiro Comparativo ao Concorrente; DMI – Desempenho de Mercado Importância; DME – Desempenho de Mercado Comparativo ao Concorrente.

Dados da pesquisa (2020).

A próxima etapa se deu pela análise da validade discriminante, a qual foi verificada por meio da matriz meio da matriz de Fornell e Lacker (1981) e as cargas cruzadas de Chin (1998). O resumo da validade e a confiabilidade dos constructos ao considerar a primeira e segunda ordem de acordo ao objetivo desse estudo são apresentados na Tabela 4.6.

Tabela 4.6

Validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981)

Dimensões	AO	Diálogo	EMP	DFC	DFI	INOV	DMC	DMI	OM	Planejamento
AO	0,737									
Diálogo	0,34	0,72								
EMP	0,252	0,242	0,733							
DFC	0,302	0,207	0,38	0,855						
DFI	0,317	0,289	0,22	0,249	0,849					
INOV	0,158	0,266	0,37	0,231	0,089	0,759				
DMC	0,305	0,175	0,365	0,684	0,22	0,25	0,841			
DMI	0,339	0,229	0,33	0,297	0,374	0,185	0,329	0,862		
OM	0,509	0,34	0,395	0,417	0,309	0,234	0,349	0,388	0,732	
Planejamento	0,387	0,518	0,177	0,229	0,136	0,261	0,171	0,033	0,322	0,747

Legenda: AO – Aprendizagem Organizacional; OM – Orientação Para o Mercado; INOV – Inovação; EMP – Empreendedorismo; DFI – Desempenho Financeiro Importância; DFC – Desempenho Financeiro Comparativo ao Concorrente; DMI – Desempenho de Mercado Importância; DME – Desempenho de Mercado Comparativo ao Concorrente.

Dados da pesquisa (2020).

Os resultados satisfatórios ocorrem quando os valores das raízes quadradas das variâncias são maiores que as correlações de Pearson, o que reflete em valores mais altos que confirmam o Indicador de Confiabilidade (*Reliability Indicator*) e a validade das construções do modelo (Ringle, Silva & Bido, 2014). Os resultados atenderam aos critérios estabelecidos na literatura. Destaca-se que foi utilizado o critério *Heterotrait-Monotrait* para análise discriminante. Desta forma, os valores foram abaixo de 0,90, o que conclui que a análise discriminante foi estabelecida pelos constructos.

Ao dar sequência, foi realizado, para cada assertiva, o Teste-T de *Student*, sendo o valor de parâmetro maior e igual a 1,96. Além disso, foi observado o *p-value* apresentando valores menores que 0,05. Todas as assertivas apresentaram valores suportados pela literatura. A próxima etapa corresponde à avaliação dos valores do Teste T de *Student* e do *p-value* para a relação entre os constructos, conforme disposição na Tabela 4.7.

Os resultados do Teste T de *Student* demonstram que há relevância nas relações e correlações. Identificaram-se, também, que todas as relações mantiveram entre os parâmetros indicados pela literatura, o que permite suporte das hipóteses mensuradas nessas relações (H1, H2, H3 e H4).

Tabela 4.7
Coeficientes padronizados e índices de significâncias

Caminhos Estruturais	Coef (β)	T- Value	P- Value	Hipótese
Planejamento → Capacidades Dinâmicas	0.248	2.962	0.003	H1
Diálogo → Capacidades Dinâmicas	0.267	3.051	0.002	H2
Planejamento → Desempenho Organizacional (Importância dos indicadores)	-0.217	2.367	0.009	H3
Planejamento → Desempenho Organizacional (comparação aos concorrentes)	0.033	0.413	0.680	
Planejamento → Capacidades Dinâmicas → Desempenho Organizacional (Importância dos indicadores)	0.109	2.480	0.013	
Planejamento → Capacidades Dinâmicas → Desempenho Organizacional (Comparação aos concorrentes)	0.115	2.578	0.010	
Diálogo → Desempenho Organizacional (Importância dos indicadores)	0.246	3.285	0.001	H4
Diálogo → Desempenho Organizacional (Comparação aos concorrentes)	0.005	0.066	0.947	
Diálogo → Capacidades Dinâmicas → Desempenho Organizacional (Importância dos indicadores)	0.118	2.824	0.005	
Diálogo → Capacidades Dinâmicas → Desempenho Organizacional (Comparação aos concorrentes)	0.124	2.848	0.005	

Dados da pesquisa (2020).

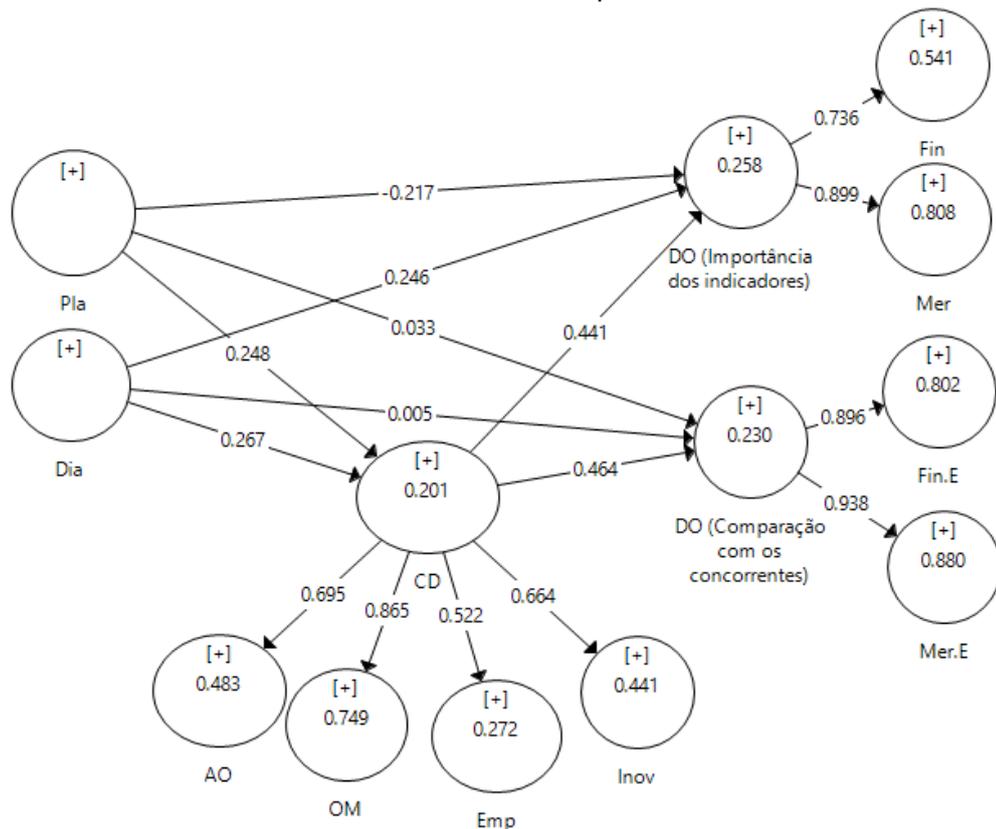
O modelo teórico discutido no estudo reflete duas características que devem ser consideradas e que foram explicadas por Henri (2006). A primeira característica versa que o modelo teórico tem presença de relações de dependências múltiplas e inter-relacionadas. Na segunda, tem-se presença de variáveis latentes que não podem ser observadas diretamente. Isso explica o critério de se utilizar o modelo de segunda ordem para as capacidades dinâmicas (Henri, 2006).

Na Figura 4.2, apresenta-se o modelo estrutural completo da relação entre as utilidades do orçamento e o desempenho organizacional (agrupa o desempenho financeiro e de mercado

– constructo de segunda ordem – mensurados pela autoavaliação da importância dos indicadores e da comparação frente os concorrentes) mediada pelas capacidades dinâmicas.

A partir da Figura 4.2, analisaram-se as cargas fatoriais padronizadas e o R^2 para a análise do modelo proposto. Cohen (1988) sugere que as variáveis do modelo retratam um efeito moderado (Capacidades Dinâmicas = 20,1%, Aprendizagem Organizacional = 48,3%, Empreendedorismo = 27,2%, Inovação = 44,0%, Desempenho Organizacional (Importância dos Indicadores) = 25,8% e Desempenho Organizacional (Comparação aos Concorrentes) = 23,0%), médio (Orientação para o Mercado = 74,9% e o Desempenho Financeiro (Importância dos Indicadores) = 54,1%) e grande (Desempenho de Mercado II = 80,9%, Desempenho Financeiro (Comparação aos Concorrentes) = 80,2% e Desempenho de Mercado (Comparação aos Concorrentes) = 88,0%).

Figura 4.2
Modelo estrutural completo do estudo



Legenda: PLA – Utilidade de Planejamento; DIA – Utilidade de Diálogo; AO – Aprendizagem Organizacional; OM – Orientação Para o Mercado; INOV – Inovação; EMP – Empreendedorismo; CD – Capacidades Dinâmicas; DO – Desempenho Organizacional; Fin – Desempenho Financeiro; Mer – Desempenho de Mercado; Fin.E – Desempenho Financeiro Comparação com os Concorrentes; Mer.E – Desempenho de Mercado Comparação com os Concorrentes

Dados da pesquisa (2020).

Quanto à primeira hipótese levantada, verificou-se uma relação positiva entre as utilidades de planejamento do orçamento com as capacidades dinâmicas. Assim, H1 – O nível de utilidade do orçamento, agrupada no planejamento, se relaciona de forma positiva com as capacidades dinâmicas de aprendizagem organizacional, orientação para o mercado, empreendedorismo e inovação, tendo sido suportada pelo modelo estatístico.

Verificaram-se que as cargas padronizadas dos constructos foram superiores a 0,60. Contudo, denota-se que, nas organizações pesquisadas, as utilidades do orçamento de planejamento almejam o alcance das metas (Simons, 1995), o que também pode apoiar as capacidades dinâmicas da organização em aprender, orientar-se para o mercado, empreender e inovar (Speklé et al., 2017; Cools et al., 2017).

A relação entre as utilidades do orçamento de diálogo e as capacidades dinâmicas, testada mediante H2 – O nível de utilidade do orçamento, agrupadas no diálogo, se relaciona, de forma positiva, as capacidades dinâmicas aprendizagem organizacional, orientação para o mercado, empreendedorismo e inovação, foi suportada pelo modelo estatístico. As cargas padronizadas foram superiores a 0,60. Isto posto, os resultados são convergentes com a literatura estudada.

Depreende-se que as utilidades do orçamento de diálogo afetam as capacidades dinâmicas das organizações do agronegócio investigadas. Assim, contribuem para auxiliar a capacidade de processamento de informações e promover a interação entre os diferentes atores da organização, possibilitando discussão, diálogo e busca de novas oportunidades (Yanishevskaya, 2017; Bedford, 2015; Abernethy & Brownell, 1999; Simons, 1995). Vale destacar que a utilidade do orçamento de diálogo ($\beta = 0,267$) exerce influência maior nas capacidades dinâmicas que a utilidade do orçamento de planejamento ($\beta = 0,248$).

Nas últimas hipóteses, testaram-se: H3 – O nível de utilidade do orçamento, agregado no planejamento, que se relaciona de forma positiva com o desempenho organizacional quando mediada pelas capacidades dinâmicas, e H4 – O nível de utilidade do orçamento, agregada no diálogo, que se relaciona de forma positiva com o desempenho organizacional quando mediada pelas capacidades dinâmicas. Os resultados suportam ambas as hipóteses, com cargas padronizadas superiores a 0,60.

Depreende-se que o desempenho organizacional tem relação com o orçamento empresarial (planejamento e diálogo) quando mediada pelas capacidades dinâmicas. O resultado, sobretudo a combinação do desempenho (financeiro e de mercado), foi sugerido pelas investigações de Henri (2006), Oyadomari et al. (2011) e Rehman et al., (2019). Vale ressaltar que os resultados foram significantes tanto para a importância que o gerente e diretor

proporcionam aos indicadores, como também ao comparar o desempenho de sua unidade e/ou organização com o da concorrente.

Ao considerar as discussões sobre o tipo do orçamento (anual, trimestral, etc.) e do porte da organização, este estudo testou, de forma complementar, se há diferença nos resultados na relação entre as utilidades do orçamento (planejamento e diálogo) nas capacidades dinâmicas e no desempenho organizacional (Bhimani et al., 2018; Merchant & Van der Stede, 2007). Assim, foram divididos em dois grupos, sendo orçamento do tipo fixo o grupo 1 (orçamento anual), com 183 respondentes, e orçamento do tipo flexível o grupo 2 (trimestral, etc.), com 17 respondentes. No outro caso, foi feita divisão em dois grupos, sendo organizações pequenas e médias o grupo 1, com 136 respondentes, e organizações grandes, grupo 2, com 64 respondentes.

Essa verificação de diferenças estatisticamente significativas nos subgrupos se baseou nos procedimentos de análise multigrupo (PLS-MGA). Sarstedt, Henseler e Ringle (2011) explicam que tal tipo de análise é apropriado porque os subgrupos são de tamanhos substancialmente distintos. Na Tabela 4.8, apresentam-se, primeiramente, os resultados para as diferenças entre os tipos de orçamento.

Tabela 4.8

Coefficientes padronizados e significâncias: Diferença entre períodos do orçamento

Caminho Estrutural	Path Coefficients		Path Coefficients Diferença A (-) T	P-Values Diferença A (-) T
	A (183)	T (17)		
Planejamento → Capacidades Dinâmicas	0.281**	0.650**	0.369	0.021
Diálogo → Capacidades Dinâmicas	0.224	0.207	0.017	0.490
Planejamento → Capacidades Dinâmicas → Desempenho Organizacional (Importância dos indicadores)	0.127**	0.395**	0.268	0.050
Planejamento → Capacidades Dinâmicas → Desempenho Organizacional (Comparação aos concorrentes)	0.237	0.205	0.032	0.458
Diálogo → Capacidades Dinâmicas → Desempenho Organizacional (Importância dos indicadores)	0.102	0.126	0.024	0.494
Diálogo → Capacidades Dinâmicas → Desempenho Organizacional (Comparação aos concorrentes)	0.254**	0.656**	0.402	0.009

Legenda: A – Anual; T – Trimestral; * - Nível de significância 0.01; ** - Nível de significância 0.05; NS – Não significativo

Dados da pesquisa (2020).

Os resultados mostraram que existe diferença significativa nas relações do planejamento com as capacidades dinâmicas, do planejamento com o desempenho organizacional

(importância dos indicadores) mediado pelas capacidades dinâmicas e do diálogo com o desempenho organizacional (comparação aos concorrentes). A utilidade do orçamento de planejamento exerce influência maior nas capacidades dinâmicas no período trimestral ($\beta = 0,650$) que no anual ($\beta = 0,281$).

Da mesma forma, a utilidade do orçamento de planejamento exerce influência maior no desempenho organizacional (importância dos indicadores) quando mediada pelas capacidades dinâmicas no tipo trimestral ($\beta = 0,395$) que no tipo anual ($\beta = 0,127$). Evidenciou-se também que a utilidade do orçamento de diálogo exerce influência maior no desempenho organizacional (comparação aos concorrentes) quando mediada pelas capacidades dinâmicas no tipo trimestral ($\beta = 0,656$) que no tipo anual ($\beta = 0,254$).

A característica do orçamento elaborado de forma trimestral indica que permite facilidade para revisão do planejamento, fornecendo capacidade de monitorar e atualizar os seus números (Bhimani et al., 2018; Merchant & Van der Stede, 2004; Hopwood, 1972), visto que os mercados competitivos exigem controle rígido (Marginson, Ogden & Flow, 2005). Este tipo de controle permite que se busquem alternativas criativas dentro de limites observados. Tais circunstâncias refletem no desempenho organizacional, no qual a importância dos indicadores é evidenciada pelas metas alcançadas.

No entanto, o orçamento elaborado de forma trimestral pode induzir ao diálogo em torno do orçamento, que busca interação, discussão quanto as metas não financeiras e por busca de alternativas. Em consequência, o cenário pode ser importante para se alcançar desempenho organizacional de mercado superior quando comparado aos concorrentes. Após discutir os períodos do orçamento, na Tabela 4.9, apresentam-se os resultados para os diferentes portes das organizações (Uyar & Kruzev, 2016).

Os resultados mostraram que existe diferença significativa nas relações de planejamento com as capacidades dinâmicas e do diálogo com o desempenho organizacional (comparação aos concorrentes) mediado pelas capacidades dinâmicas. Sendo assim, a utilidade do orçamento de planejamento exerce influência maior nas capacidades dinâmicas nas organizações de pequeno e médio porte. Outro achado concerne a utilidade do planejamento de diálogo, que exerce influência maior no desempenho organizacional quando mediada pelas capacidades dinâmicas também em organizações de pequeno e médio porte.

Tabela 4.9

Coeficientes padronizados e significâncias: Diferença entre porte da organização

Caminho Estrutural	Path Coefficients		Path Coefficients Diferença PM (-) G	P-Values Diferença PM (-) G
	PM (136)	G (64)		
Planejamento → Capacidades Dinâmicas	0.375**	0.278**	0.097	0.019
Diálogo → Capacidades Dinâmicas	0.232	0.292	0.06	0.123
Planejamento → Capacidades Dinâmicas → Desempenho Organizacional (Importância dos indicadores)	0.120	0.120	0.00	0.087
Planejamento → Capacidades Dinâmicas → Desempenho Organizacional (Comparação aos concorrentes)	0.140	0.084	0.056	0.278
Diálogo → Capacidades Dinâmicas → Desempenho Organizacional (Importância dos indicadores)	0.125	0.079	0.046	0.316
Diálogo → Capacidades Dinâmicas → Desempenho Organizacional (Comparação aos concorrentes)	0.145**	0.055**	0.090	0.040

Legenda: PM – Pequenas e Médias Organizações; G – Grandes Organizações; - Nível de significância 0.01; ** - Nível de significância 0.05; NS – Não significativo
Dados da pesquisa (2020).

A característica do orçamento em organizações menores indica que este depende mais de controle interpessoal, necessidade de coordenação menor associada à escala de operações, maior consistência nas mensagens e na comunicação devido ao menor número de gerentes (Heinicke, Guenther & Widener, 2016), o que pode refletir na utilidade do orçamento, capacidades dinâmicas e no desempenho organizacional.

Tais circunstâncias podem facilitar o planejamento para obtenção das metas e o apoio com as capacidades dinâmicas no que concerne aprender, orientar para o mercado, empreender e inovar dentro de sua possibilidade. Além disso, essas circunstâncias também favorecem o diálogo entre distintos níveis hierárquicos e a busca de novas oportunidades. Nesse quesito, permitem que a organização busque alternativas, o que culmina em um desempenho superior quando se comparado aos seus concorrentes (Uyar & Kuzey (2016).

4.4.2 Discussão dos Resultados

Os resultados permitem evidenciar que, com base nas organizações do agronegócio estudadas, as utilidades do orçamento de planejamento e de diálogo influenciam as capacidades dinâmicas de aprendizagem organizacional, orientação para o mercado, empreendedorismo e a inovação (H1 e H2). Pode-se concluir, portanto, que o orçamento, com suas utilidades, exerce papel de recurso complementar que organiza os recursos da organização (Barney, 2011).

Os resultados foram parcialmente distintos dos de Henri (2006), Oyadomari et al. (2011) e Rehman et al. (2019), visto que estes encontraram que o orçamento com a utilidade de planejamento exerce efeito negativo nas capacidades dinâmicas. Peculiaridade do agronegócio, como custos de insumo, capacidade de aprendizado em relação ao plantio, preparação de terra e colheita e gerenciamento de processos agrícolas (Sacritra & Chong, 2018), os gestores e diretores podem perceber que os limites orçamentários podem estimular a capacidade organizacional para aprender com suas experiências e sobre os clientes, empreender e inovar.

Os limites (restrições/alvos) de metas predefinidas, por exemplo, ajudam a estruturar a situação-problema em tal condição que o pensamento criativo se torna necessário, visto que as soluções padrão não podem mais servir para atender os parâmetros de decisão (Speklé et al., 2017; Cools et al., 2017; Grabner & Speckbacher, 2016). Assim, Henri (2006) entende que essas são capacidades para responder e criar mudanças no mercado.

As organizações do agronegócio estudadas entendem que o orçamento possui utilidade que fornece campo para o diálogo, com maior interação entre a alta administração e os demais níveis, o que aumenta o fluxo de informações e trocas de ideias (Yanishevskaya, 2017; Simons, 2013). Isso pode ser explicado ao entender que essas organizações buscam empreender, renovar máquinas, buscar aprendizado e desenvolver conhecimento (Lapple et al., 2015) devido aos desafios como o monopólio do comprador, eventos climáticos, alterações nos regulamentos legais, etc. (Sachitra et al., 2018).

Na utilidade de diálogo, os gerentes e diretores percebem que podem influenciar o comportamento dos colaboradores, motivá-los e aprimorar os processos organizacionais (Laitinen et al., 2016). Assim, as utilidades discutidas neste estudo proporcionam ambiente adequado às capacidades dinâmicas, o que pode conduzir a um desempenho maior (Barney, 1991). Por meio desta discussão ficou evidenciado, com base nas organizações estudadas, que o nível de utilidade do orçamento, de planejamento e de diálogo, se relaciona, de forma positiva, com o desempenho organizacional quando mediada pelas capacidades dinâmicas (H3 e H4).

Tal resultado coaduna, de forma parcial, ao de Rehman et al. (2019), e não coaduna com de Henri (2006) e Oyadomari et al. (2011), visto que os estudos encontraram relação apenas para o desempenho financeiro. Rehman et al. (2019) explicam que as capacidades dinâmicas melhoram a relação entre as utilidades do orçamento com o desempenho organizacional. Portanto, as utilidades do orçamento, de planejamento e de diálogo fornecem situação que induz a capacidade de aprender, orientar-se para o mercado, empreender e inovar, o que influencia um desempenho organizacional financeiro e de mercado maior (Laitinen et al., 2016).

No desempenho financeiro, essa relação com a utilidade de planejamento é percebida ao atingir metas de curto prazo e eliminação de projetos insatisfatórios (Laitinen et al., 2016; Henri, 2006). As capacidades dinâmicas são ativadas para lidar com o cenário traçado pela organização do agronegócio, o qual induz a reflexão, modificação, o aprendizado, bem como empreender e inovar nos processos, o que será imprescindível para obtenção das metas e melhora no desempenho (Ahmad & Mohamed, 2018).

No desempenho de mercado, a relação com a utilidade de planejamento é discutida de forma semelhante. Ou seja, sinalizar metas, analisar desvios e fazer correções (Kruis, Speklé & Widener, 2016). Contudo, tal cenário é relacionado as metas e projetos quanto à participação de mercado, satisfação, aquisição e fidelização do cliente (Bisbe & Otley, 2004). As capacidades dinâmicas são ativadas na busca por criatividade, inovação e, de forma concomitante, para o controle e a obtenção de metas não financeiras (Cools et al, 2017; Henri, 2006).

A utilidade de diálogo permite a interação entre níveis hierárquicos, o diálogo e suscita discussão quanto ao campo operacional, compra de matérias-primas e atividades de pesquisa e desenvolvimento, o que pode aumentar o desempenho financeiro (Laitinen et al., 2016) dessas organizações. As capacidades dinâmicas são ativadas nessa relação com o aprendizado acumulado pelas experiências e discussões sobre mudanças necessárias para alcançar os objetivos estratégicos (Fiol & Lyles, 1985).

Quanto ao desempenho de mercado, a sua relação com a utilidade de diálogo se tem o mesmo aspecto. Nesse bojo, os indicadores são voltados a participação de mercado e ao cliente (Bisbe & Otley, 2004). Henri (2006) explica que as capacidades dinâmicas são ativadas para o desenvolvimento do mercado, para satisfação do cliente, desenvolver novos produtos e participação do mercado, o que eleva o desempenho. No contexto do agronegócio, pode ser entendida imprescindível para refletir, de forma satisfatória, o desempenho da organização, no qual é afetada pelas mudanças nos ambientes de negócios (Hoque, 2005).

4.5 CONCLUSÕES

Os resultados revelaram que as utilidades do orçamento de planejamento e de diálogo influenciam as capacidades dinâmicas. A utilidade do orçamento de diálogo exerce influência maior nas capacidades dinâmicas que a utilidade do orçamento de planejamento. Por sua vez, a utilidade do orçamento de planejamento exerce influência maior nas capacidades dinâmicas no período trimestral e nas organizações de pequeno e médio porte. Em relação ao teste de

mediação, os resultados revelaram, também, que as capacidades dinâmicas mediaram a relação entre o nível de utilidade do orçamento e o desempenho organizacional. A utilidade do orçamento de diálogo exerce influência maior no desempenho organizacional quando mediada pelas capacidades dinâmicas também em organizações de pequeno e médio porte.

4.5.1 Implicações Teóricas e Práticas

Esta pesquisa gera implicações na literatura ao demonstrar, de forma empírica, que o orçamento pode possuir múltiplas utilidades dentro da organização. Isso denota que o orçamento detém características para busca de eficiência e novas oportunidades, o que é convergente com a geração de novas ideias, busca por diferentes formas de resolver problemas, busca pela aprendizagem, bem como para obtenção de metas e controle. Sob este ponto, o orçamento favorece o desempenho organizacional superior (Ipek, 2019; Rehman et al., 2019; Yanishevskaya, 2017; Henri, 2006).

Implicações práticas do estudo são observadas ao propiciar informações relevantes sobre o processo de gestão com vistas na continuidade dos negócios, já que o orçamento empresarial fornece informações que permitem a coordenação das atividades, como apontado por Muller-Stewens et al., (2020). As evidências da pesquisa empírica podem contribuir para levantar discussões como o orçamento pode auxiliar os gestores e diretores do agronegócio a entender melhor o seu papel além das utilidades tradicionais e que tem escopo mais amplo (Artz & Arnold, 2018).

4.5.2 Limitações e Recomendações para Futuras Pesquisas

As limitações dessa pesquisa certamente servirão de oportunidade para a realização de novas pesquisas. A pesquisa se limita à confiança nos dados obtidos a partir das avaliações subjetivas dos respondentes. O tamanho da amostra limita o alcance dos resultados, que pode ser frágil na captura dos efeitos das utilidades do orçamento e suas relações. Outra limitação decorre das utilidades do orçamento examinadas, a consideração das utilidades propostas por Ekholm e Wallin (2011) e ancorada por achados empíricos anteriores, mas existem outras utilidades no campo teórico-empírico.

5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES

A tese foi apresentada em diferentes seções com os três estudos estruturados como uma cadeia no que diz respeito aos antecedentes e consequências da RBT sobre a utilidade do orçamento para as empresas do agronegócio brasileiro. A contribuição do estudo depende do entendimento de que as utilidades do orçamento possuem interface com as capacidades dinâmicas. Como consequência, tais elementos estão associados ao desempenho superior de uma organização do agronegócio.

Aqui foram apresentadas evidências sobre a tese inicialmente proposta, de que a interface das utilidades do orçamento com as capacidades dinâmicas (aprendizagem organizacional, inovação, empreendedorismo e orientação ao mercado), ambidestria organizacional e riscos estratégicos conduz o rearranjo dos recursos internos, que se relacionam positivamente com o desempenho organizacional.

Primeiramente, demonstrou-se, como antecedentes, que as organizações interagem com os riscos estratégicos no ambiente, o que precisa ser ponderado em discussões que definam as estratégias do negócio. Nas discussões, o orçamento auxilia, como recurso complementar, as capacidades dinâmicas de inovação e o empreendedorismo. As utilidades deste tipo de orçamento, divididas em planejamento e diálogo, são relevantes para organizar e aproveitar as potencialidades dos recursos internos controlados pela organização.

Em segundo lugar, ao reconhecer o orçamento como recurso complementar, pode-se reconhecer o seu papel que induz a busca pela melhora na eficiência e por novas oportunidades, de forma simultânea. As utilidades do orçamento e a ambidestria organizacional podem influenciar nas capacidades de aprendizagem organizacional e a orientação para o mercado. Permite-se corrigir processos, diminuir gastos, motivar por busca de melhor eficiência e de criatividade para buscar novas oportunidades de negócio.

Por último, as consequências se concentraram no recurso complementar orçamento e suas utilidades, que podem implicar em um desempenho superior. As discussões sobre o empreendedorismo, inovação, aprendizagem organizacional e orientação para o mercado mediarão a relação das utilidades do orçamento com o desempenho organizacional.

5.1 OS TRÊS ESTUDOS EMPÍRICOS

Nessa tese, desenvolveram-se três estudos empíricos investigaram os antecedentes relacionados aos riscos estratégicos que são ponderados nas discussões das capacidades

dinâmicas empreendedorismo e a inovação com as utilidades do orçamento, as capacidades dinâmicas aprendizagem organizacional e a orientação para o mercado que são influenciadas pelas utilidades do orçamento e a ambidestria organizacional em uma busca simultânea e, por último, o rearranjo dos recursos internos que culminam no desempenho organizacional.

Como foi discutido ao longo da tese, a RBT afirma que os recursos necessitam ser reconfigurados (capacidades dinâmicas) na medida que a organização interage com o ambiente externo, no qual a vantagem competitiva deriva dos recursos e das capacidades da organização de organizá-los e aplicá-los. Além disso, foi apresentado o papel do orçamento para auxiliar na organização dos recursos com o intuito de influenciar o empregado para implementar os objetivos estratégicos.

O campo do agronegócio foi conceituado como promissor para este estudo, uma vez que as organizações têm características distintas originadas pelos desafios que incluem grau elevado de riscos agrícolas, mudança da economia, inovação tecnológica, monopólio do comprador e dependência dos eventos climáticos. A característica do agronegócio vai ao encontro da perspectiva teórica da RBT, visto que tais desafios podem reduzir o desempenho organizacional.

De forma particular, buscou-se compreender como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com os riscos estratégicos e as capacidades dinâmicas de inovação e empreendedorismo. Tais constructos foram utilizados na literatura anterior concernentes à teoria estudada. Além disso, buscou-se compreender como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com a ambidestria organizacional e as capacidades dinâmicas aprendizagem organizacional e orientação para o mercado. Os estudos sobre as capacidades dinâmicas e controle gerencial são vastos, no entanto, as dimensões de utilidade do orçamento e a ambidestria organizacional não foram profundamente estudadas.

Buscou-se, também, aprofundar a dimensão da utilidade do orçamento na relação com o desempenho organizacional no estudo que objetivava analisar a relação entre as utilidades do orçamento e o desempenho organizacional, mediada pelas capacidades dinâmicas de inovação, empreendedorismo, aprendizagem organizacional e orientação para o mercado. Ao longo dos estudos empíricos, recorreu-se a elementos sobretudo da literatura da RBT. Como pôde ser analisado, o orçamento foi abordado como recurso complementar e as capacidades dinâmicas amplamente utilizadas em estudos anteriores.

Portanto, os resultados de cada um dos três estudos possuem contribuições importantes para a literatura acadêmica e também fornecem elementos que podem ser explorados por profissionais como diretores, gerentes e consultores. No próximo tópico, as principais

descobertas dos três estudos empíricos dessa tese foram resumidas. Em seguida, suas implicações para a literatura estudada e para o campo profissional foram abordadas.

5.2 RESUMO DOS RESULTADOS

No primeiro estudo da tese, explorou-se compreender como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com os riscos estratégicos e as capacidades dinâmicas inovação e empreendedorismo, com triangulação dos dados, operacionalizados pelo procedimento de estudo de caso em uma organização do agronegócio. Como resultado, a interface entre as capacidades dinâmicas (empreendedorismo e inovação) com os riscos estratégicos permite discussões voltadas a valorizar a utilidade orçamentária de planejamento e diálogo.

De forma particular, observou-se no caso que o orçamento é voltado basicamente para a meta e que permite que se busque alternativas dentro de limites estabelecidos pela meta para lidar com aspectos particulares de cada unidade, sobretudo que contemplam resolver problemas por conta dos riscos estratégicos, como a questão de recebimentos e concorrencial. De forma paralela e simultânea, o orçamento foi observado para debate de ideias, diálogo aberto entre os níveis hierárquicos, no qual se busca ambiente interativo para troca de informações e experiência que empreende alternativas inovadoras para lidar com os riscos estratégicos, como a criação da plataforma digital e o evento *Dia de Campo*.

No segundo estudo, buscou-se compreender como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com a ambidestria organizacional e as capacidades dinâmicas aprendizagem organizacional e orientação para o mercado. Também utilizou métodos combinados, operacionalizados pelo procedimento de estudo de caso em uma organização do agronegócio. Como resultado, infere-se que a interface entre as capacidades dinâmicas com a ambidestria organizacional (*exploitation*) permitem discussões voltadas a valorizar a utilidade orçamentária de planejamento. Também se infere que a interface entre as capacidades dinâmicas (aprendizagem organizacional e a orientação para o mercado) com a ambidestria organizacional (*exploration*) permitem discussões voltadas a valorizar a utilidade orçamentária de diálogo.

Desse modo, demonstrou-se que o sistema tecnológico propicia o acompanhamento dos consultores de vendas, o que otimiza o tempo e recursos. O programa denominado MCI permite acompanhar a execução e a variação orçamentária e os consultores de vendas possuem meta não financeira. O orçamento é imprescindível para que os gerentes se empenhem para obtenção da meta proposta e torne sua unidade eficiente nos recursos. De forma simultânea, observou-se que o orçamento auxilia para promover discussões entre os níveis hierárquicos, o que é dita

como essencial para motivar a equipe, compartilhar o conhecimento e o aprendizado e que permite criar novos conhecimentos, experimentar alternativas, como a tecnologia de acompanhamento das fazendas via satélite.

No terceiro estudo da tese, analisou-se a relação entre as utilidades do orçamento e o desempenho organizacional, mediada pelas capacidades dinâmicas de inovação, empreendedorismo, aprendizagem organizacional e orientação para o mercado. Para tanto, uma *survey* foi realizada com 200 gestores de médio e alto escalão das organizações do agronegócio produtoras de grãos do Brasil. Aos dados coletados, aplicaram-se a modelagem de equações estruturais, com uso do *Partial Least Square* (PLS). Os resultados sugerem que utilidades do orçamento de planejamento e de diálogo influenciam as capacidades dinâmicas.

A utilidade do orçamento de diálogo exerce influência maior nas capacidades dinâmicas que a utilidade do orçamento de planejamento. Por sua vez, a utilidade do orçamento de planejamento exerce influência maior nas capacidades dinâmicas no período trimestral e nas organizações de pequeno e médio porte. Em relação ao teste de mediação, verificou-se que as capacidades dinâmicas mediam a relação entre o nível de utilidade do orçamento e o desempenho organizacional. A utilidade do orçamento de diálogo exerce influência maior no desempenho organizacional quando mediada pelas capacidades dinâmicas também em organizações de pequeno e médio porte.

5.3 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Os resultados relatados neste estudo, baseado nos três estudos empíricos, fornecem desenvolvimentos nas seguintes áreas de atuação de pesquisa: (1) na perspectiva da RBT, (2) antecedentes da teoria, (3) a ambidestria organizacional, (4) capacidades dinâmicas e (5) orçamento empresarial. Neste tópico, apresenta-se visão mais ampla sobre as contribuições dessa tese para literatura, que também foram delineadas, de certa forma, nas seções dos estudos empíricos. Por fim, apresentam-se as implicações do campo prático.

Em primeiro lugar, na perspectiva teórica, os estudos anteriores foram reducionistas ao abordar o orçamento de forma isolada, não interligada e com apenas a utilidade avaliação de desempenho (Sponem & Lambert, 2016; Arnold & Gillenkirch, 2015). No entanto, apesar desse cenário, este estudo argumenta que o orçamento possibilita mais utilidades, que são interligadas, interdependentes e paralelamente simultâneas (Henri & Wouters, 2019; Chenhall & Moers 2015).

O orçamento, por sua vez, como recurso complementar, é usado para influenciar o empregado para implementação da estratégia, que culmina em desempenho superior (Henri, 2006; Barney & Hesterly, 2011). O estudo evidenciou que diferentes prioridades podem emergir, como suporte ao controle dos riscos estratégicos, a indução de metas, o empreendedorismo e a aprendizagem organizacional, que são fonte de vantagem competitiva. (Gurd & Helliard, 2017; Chenhall & Moers, 2015).

Aos antecedentes da teoria, este estudo argumentou que o orçamento deve ser levado em consideração nas discussões entre as capacidades dinâmicas e os riscos estratégicos, no qual foi anteriormente negligenciado de forma empírica (Gurd & Helliard, 2017). Assim, demonstrou como ocorre essa discussão, como o orçamento possibilita restringir os riscos estratégicos, permite os gerentes discutir e selecionar ações necessárias para continuidade do crescimento e que mantenha competitividade (Muller-Stewens et al., 2020; Laitinen et al., 2016).

Em relação à ambidestria organizacional, esta tese também contribui ao fornecer evidências de que o orçamento não favorece apenas o *exploitation*, mas também o *exploration*. Nas investigações anteriores o controle gerencial foi entendido apenas como instrumento exclusivo para o *exploitation*, as quais têm focado basicamente na implementação eficiente e eficaz dos recursos organizacionais, como foram os casos do Gschwantner e Hiebl (2016) e Bedford (2015).

Assim, apresentou-se que o orçamento detém propriedades do *exploitation* e *exploration*, o que possibilita gerar novas ideias, motivar a equipe, buscar por diferentes formas de resolver problemas, busca pela aprendizagem, busca de informações dos clientes e concorrentes, bem como para obtenção de metas e controle. Além de implicações teóricas aos estudos da ambidestria organizacional, esses achados também proporcionam a própria teoria ao considerar a implementação eficiente e eficaz dos recursos, de modo que os recursos também precisam ser reconfigurados.

As capacidades dinâmicas são descritas como impulsionadoras da reconfiguração dos recursos, segundo a RBT. Para Henri (2006), Widener (2007) e Grafton, Lillis e Widener (2010). No contexto, uma compreensão mais detalhada do papel dos sistemas de controle gerencial como um antecedente ao desenvolvimento de capacidades organizacionais pode contribuir para descobertas ambíguas encontradas na literatura que relacionaram a inovação, a utilidade avaliação de desempenho e o desempenho organizacional.

As implicações desta tese para as capacidades dinâmicas residem em demonstrar que o orçamento não necessita ser focado apenas em avaliar o desempenho, posicionado como um controle cibernético, como foram os casos do Rehman et al. (2019), Oyadomari et al. (2011) e

Henri (2006). Assim, contribuiu-se ao discutir, com profundidade, as múltiplas utilidades do orçamento no âmbito do orçamento e as capacidades dinâmicas.

Em quinto lugar, com relação ao orçamento empresarial, exploraram-se diversas utilidades que o controle gerencial pode proporcionar. Entende-se que possui pouco foco na literatura em outras utilidades do orçamento nas organizações, como o (1) planejamento (planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais) e (2) diálogo (comunicação, criação de consciência e motivação), conforme apresentadas por Ekholm e Wallin (2011).

Esta tese também dispõe de contribuições relevantes para o campo prático. As implicações práticas são observadas ao propiciar informações cruciais sobre o processo de gestão de determinadas organizações do agronegócio, com o intuito na continuidade dos negócios. As discussões levantadas podem auxiliar os gestores e diretores do agronegócio a entender melhor o papel do orçamento além das utilidades tradicionais e que tem escopo mais amplo (Artz & Arnold, 2018).

Ao entendê-las desta forma, como um processo, as múltiplas utilidades podem promover discussões entre as capacidades dinâmicas e, de uma forma consequente, relacionam-se com o desempenho da organização. O estudo buscou esclarecer que o orçamento vai além de avaliar o desempenho e corrigir desvios, também podendo oferecer suporte ao controle dos riscos. O orçamento e suas utilidades fornecem informações que permitem a coordenação das atividades, seja para o *exploitation* e, de forma simultânea, para o *exploration*.

Estas evidências podem contribuir para disseminar a ideia de que o orçamento pode promover diferentes prioridades, como a indução de metas, a instigação à criatividade, a inovação e a aprendizagem organizacional, que são fonte de vantagem competitiva, como apontado por Muller-Stewens et al. (2020) e Chenhall e Moers (2015).. Vê-se, do ponto de vista da literatura e com base nesta tese, que o nível de utilidade do orçamento tem efeito sobre o desempenho organizacional e as capacidades dinâmicas de empreendedorismo, a inovação, o aprendizado organizacional e a orientação para o mercado aprimoram essa relação.

5.4 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Ao longo do seu desenvolvimento, esta tese apresentou algumas limitações que, certamente, servirão para a realização de novas pesquisas. Vale ressaltar que esta pesquisa se limita às percepções dos entrevistados em um dado momento e à confiança nos dados obtidos a partir das avaliações subjetivas dos respondentes.

Quanto às interfaces dos dois primeiros estudos e à relação do terceiro estudo, outros constructos podem ser utilizados para análise. Por exemplo, o Sistema de Controle Gerencial, outras capacidades dinâmicas, outro elemento do ambiente externo como a incerteza ambiental. Além disso, outras organizações da área do agronegócio, a fim de analisar se os resultados são correlatos, bem como organizações de outras áreas profissionais também podem incrementar com novos resultados.

Outras limitações foram identificadas nos casos específicos, como no primeiro estudo. Os gerentes de três unidades não tiveram interesse em participar desse estudo de caso. Entende-se, nessas circunstâncias, que isso compromete parcialmente os resultados, uma vez que sua participação poderia acrescentar uma nova perspectiva na discussão. Vale mencionar, ainda, que a maioria dos acessos aos documentos (dados financeiros, trocas de *e-mails*, etc.) foi durante a entrevista, sem permissão de acesso após a entrevista. Com o acesso aberto desses documentos, a análise poderia ocasionar maiores reflexões.

No segundo estudo, o caso teve a ausência de participação do proprietário-diretor como entrevistado, sendo que todos os entrevistados relataram a sua experiência profissional de longos anos. Entende-se que sua participação poderia ter contribuído com as discussões ao acrescentar a sua perspectiva.

No estudo 3, decorre a confiança nos dados obtidos a partir das avaliações subjetivas dos respondentes. Outra limitação decorre das utilidades do orçamento examinadas. A consideração das utilidades do orçamento propostas por Ekholm e Wallin (2011) é ancorada em achados empíricos anteriores, mas existem outras que podem ser usadas no campo teórico-empírico, como as discutidas por Hansen e Van der Stede (2004) e Sivabalan, Booth, Malmi e Brown (2009).

REFERÊNCIAS

Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Kroos, P. (2017). Organization identity and earnings manipulation. *Accounting, Organizations and Society*, 58, 1-14.

Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 24(3), 189-204.

Adler, P. S., & Chen, C. X. (2011). Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, organizations and society*, 36(2), 63-85.

Ahmad, N. A., & Mohamed, R. (2018). Management control system and firm performance-resource based view perspective. *MAYFEB Journal of Business and Management*, 1.

Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary accounting research*, 21(2), 271-301.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.

Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman*, 12-33.

Arnaboldi, M., & Lapsley, I. (2011). Enterprise risk management and budgetary control: a management challenge. *CIMA Research Executive Summary Series*, 7(6), 1-8.

Arnold, M., & Artz, M. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, organizations and society*, 73, 50-67.

Arnold, M. C., & Gillenkirch, R. M. (2015). Using negotiated budgets for planning and performance evaluation: an experimental study. *Accounting, organizations and society*, 43, 1-16.

Artuzo, F. D., Foguesatto, C. R., Souza, Â. R. L. D., & Silva, L. X. D. (2018). Gestão de custos na produção de milho e soja. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(2), 273-294.

Artz, M., & Arnold, M. C. (2018). Starr oder doch flexibel? Zielvorgaben richtig gestalten. *Controlling & Management Review*, 62(5), 14-23.

Ax, C., & Kullven, H. (2005). *Den nya Ekonomistyrningen*. Upplaga 3 (3rd ed.). Malmö, Sweden: Liber

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the academy of marketing science*, 27(4), 411-427.

Basco, R., Calabrò, A., & Campopiano, G. (2019). Transgenerational entrepreneurship around the world: Implications for family business research and practice. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 100249.

Barney, J. B., & Mackey, A. (2016). Text and metatext in the resource-based view. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 369-378.

Barney, J., & Hesterly, W. (2011). Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos. Trad. Midori Yamamoto.

Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline?. *Journal of management*, 37(5), 1299-1315.

Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press on Demand.

Barney, J. B., & Hesterly, W. (2004). Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. *HANDBOOK de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 3, 131-179.

Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49-61.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30.

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2015). Reflections on the 2013 Decade Award—“Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited” ten years later. *Academy of management review*, 40(4), 497-514.

Berinato, S. (2004). Risk's rewards. *CIO Magazine*, 1.

Bhimani, A., Sivabalan, P., & Soonawalla, K. (2018). A study of the linkages between rolling budget forms, uncertainty and strategy. *The British Accounting Review*, 50(3), 306-323.

Bido, D. S., Mantovani, D. M. N., & Cohen, E. D. (2018). Destruição de escalas de mensuração por meio da análise fatorial exploratória nas pesquisas da área de produção e operações. *Gestão & Produção*, 25(2), 384-397.

Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. *California Management Review*, 58(4), 36-58.

Bisbe, J., Batista-Foguet, J. M., & Chenhall, R. (2007). Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 789-820.

Bisbe, J., & Malagueño, R. (2009). The choice of interactive control systems under different innovation management modes. *European Accounting Review*, 18(2), 371-405.

Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, organizations and society*, 29(8), 709-737.

Boehlje, M., Roucan-Kane, M., & Bröring, S. (2011). Future agribusiness challenges: Strategic uncertainty, innovation and structural change. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(5), 53-82.

Borlachenco, N. G. C., & Gonçalves, A. B. (2017). Expansão agrícola: Elaboração de indicadores de sustentabilidade nas cadeias produtivas de Mato Grosso do Sul. *Interações*, 18(1), 119-128.

Bowen, R., & Morris, W. (2019). The digital divide: Implications for agribusiness and entrepreneurship. Lessons from Wales. *Journal of Rural Studies*, 72, 75-84.

BRASIL. MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. *Estatísticas*. Disponível em <http://www.agricultura.gov.br/vegetal/estatisticas>. Acesso em: 30 ago. 2019.

Braumann, E. C. (2018). Analyzing the role of risk awareness in enterprise risk management. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 241-268.

Braumann, E. C., Grabner, I., & Posch, A. (2020). Tone from the top in risk management: A complementarity perspective on how control systems influence risk awareness. *Accounting, organizations and society*, 101128.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. London. *Tavistock Publishing*. Cited in Hurley, RF and Hult, GTM (1998). *Innovation, Market Orientation, and Organisational Learning: An Integration and Empirical Examination*. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.

Bunce, P., Fraser, R., & Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. *Management accounting research*, 6(3), 253-265.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). Two dimensions: Four paradigms. *Sociological paradigms and organizational analysis*, 21-37.

Carraresi, L., Mamaqi, X., Albisu Aguado, L. M., & Banterle, A. (2012). Strategic capabilities and performance: an application of resource-based view in Italian food SMEs. *Universitat Bonn-ILB Press*.

Chapman, C. S., & Kihn, L. A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, organizations and society*, 34(2), 151-169.

Chege, S. M., & Wang, D. (2020). The impact of technology transfer on agribusiness performance in Kenya. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(3), 332-348.

Chen, C. X. (2017). Management control for stimulating different types of creativity: The role of budgets. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 23-26.

Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1-13.

Chenhall, R. H., Kallunki, J. P., & Silvola, H. (2011). Exploring the relationships between strategy, innovation, and management control systems: the roles of social networking, organic innovative culture, and formal controls. *Journal of management accounting research*, 23(1), 99-128.

Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 30(5), 395-422.

Chenhall, R. H., & Morris, D. E. I. G. A. N. (1995). Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations. *Omega*, 23(5), 485-497.

Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.

Ciszewska-Mlinarič, M., & Wasowska, A. (2015). Resource-Based View (RBV). *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-7.

Cools, M., Stouthuysen, K., & Van den Abbeele, A. (2017). Management control for stimulating different types of creativity: The role of budgets. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 1-21.

Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?. *Journal of management*, 17(1), 121-154.

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Strategies for qualitative data analysis. *Basics of Qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory*, 3.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.

Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.

Davies, A., Dodgson, M., & Gann, D. (2016). Dynamic capabilities in complex projects: The case of London Heathrow Terminal 5. *Project Management Journal*, 47(2), 26-46.

- Davis, P. E., & Bendickson, J. S. (2020). Strategic antecedents of innovation: Variance between small and large firms. *Journal of Small Business Management*, 1-26.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *the Journal of Marketing*, 37-52.
- Desa, G., & Basu, S. (2013). Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 26-49.
- De Geuser, F., Mooraj, S., & Oyon, D. (2009). Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance. *European Accounting Review*, 18(1), 93-122.
- Dokić, D., Jurjević, T., Popović, R., & Savić, M. (2019). Is there a correlation between economic and energy use efficiency in soybean production?. *Custos e Agronegocio*.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20, S1-S8.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Ekhholm, B. G., & Wallin, J. (2011). The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1-2), 145-164.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160.
- Favero, L., & Fávero, P. (2017). *Análise de dados: técnicas multivariadas exploratórias com SPSS e STATA*. Elsevier Brasil.
- Feldman, P. R., Jacomossi, R. R., Barrichello, A., & Morano, R. S. (2019). The relationship between Innovation and Global Competitiveness: The mediating role of Management Practices evaluated by Structural Equation Modeling. *Review of Business Management*, 21(2), 195-212.
- Ferma, 2003. *Federation of European Risk Management Association*. Normas de gestão de riscos, available at: <http://www.ferma.eu>, accessed: 04/03/2019.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5(SPE), 183-196.
- Flick, U. (2004). Entrevistas semi-estruturadas. *U. Flick Introducción a la investigación cualitativa*, 89-110.

- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
- Fisher, J. G., Maines, L. A., Pfeffer, S. A., & Sprinkle, G. B. (2002). Using budgets for performance evaluation: Effects of resource allocation and horizontal information asymmetry on budget proposals, budget slack, and performance. *The Accounting Review*, 77(4), 847-865.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Foss, N. J. (Ed.). (1997). *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective*. Oxford University Press on Demand.
- Frezatti, F., do Nascimento, A. R., Junqueira, E., & Relvas, T. R. S. (2011). Processo orçamentário: uma aplicação da análise substantiva com utilização da grounded theory. *Organizações & Sociedade*, 18(58).
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc..
- García-Cortijo, M. C., Castillo-Valero, J. S., & Carrasco, I. (2019). Innovation in rural Spain. What drives innovation in the rural-peripheral areas of southern Europe?. *Journal of Rural Studies*, 71, 114-124.
- Garrido, I. L., Kretschmer, C., Vasconcellos, S. L. D., & Gonçalo, C. R. (2020). Capacidades Dinâmicas: Uma Proposta de Medição e sua Relação com o Desempenho. *BBR. Brazilian Business Review*, 17(1), 46-65.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa*. Bookman Editora.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). Grounded theory: The discovery of grounded theory. *Sociology the journal of the British sociological association*, 12(1), 27-49.
- Glavas, A., & Mish, J. (2015). Resources and capabilities of triple bottom line firms: Going over old or breaking new ground?. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 623-642.
- Gardebreek, C. (2006). Comparing risk attitudes of organic and non-organic farmers with a Bayesian random coefficient model. *European Review of Agricultural Economics*, 33(4), 485-510.
- Grabner, I., & Speckbacher, G. (2016). The cost of creativity: A control perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 48, 31-42.
- Grafton, J., Lillis, A. M., & Widener, S. K. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689-706.

Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. John Wiley & Sons.

Grant, R. M. (2008). Why strategy teaching should be theory based. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 276-281.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.

Goles, T., & Hirschheim, R. (2000). The paradigm is dead, the paradigm is dead... long live the paradigm: the legacy of Burrell and Morgan. *Omega*, 28(3), 249-268.

Gschwantner, S., & Hiebl, M. R. (2016). Management control systems and organizational ambidexterity. *Journal of Management Control*, 27(4), 371-404.

Guenther, T. W. (2013). Conceptualisations of 'controlling' in German-speaking countries: analysis and comparison with Anglo-American management control frameworks. *Journal of Management Control*, 23(4), 269-290.

Gurd, B., & Helliard, C. (2017). Looking for leaders: 'Balancing' innovation, risk and management control systems. *The British Accounting Review*, 49(1), 91-102.

Güttel, W. H., & Konlechner, S. W. (2009). Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*, 61(2), 150-172.

Hage, J. (2005). Organizations and innovation: contributions from organizational sociology and administrative science. *Innovation and institutions: A multidisciplinary review of the study of innovation systems*, 71-112.

Haas, M., & Kleingeld, A. (1999). Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization. *Management Accounting Research*, 10(3), 233-261.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.

Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 141-163.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.

Hair Junior, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005a). *Análise multivariada de dados*.

Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management accounting research*, 15(4), 415-439.

Hartmann, F. G., & Maas, V. S. (2011). The effects of uncertainty on the roles of controllers and budgets: An exploratory study. *Accounting and Business Research*, 41(5), 439-458.

Haryanto, T., Talib, B. A., & Salleh, N. H. M. (2015). An analysis of technical efficiency variation in Indonesian rice farming. *Journal of Agricultural Science*, 7(9), 144.

Heinicke, A., Guenther, T. W., & Widener, S. K. (2016). An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control. *Management Accounting Research*, 33, 25-41.

Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Henri, J. F., & Wouters, M. (2019). Interdependence of management control practices for product innovation: The influence of environmental unpredictability. *Accounting, Organizations and Society*, 101073.

Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558.

Hitt, I., & Ireland, R. D. Hoskisson (2008). *Administração Estratégica: competitividade e globalização (2 ed.)*. Cengage Learning, São Paulo.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 479-491.

Hopwood, A. G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of accounting research*, 156-182.

Hoque, Z. (Ed.). (2005). *Handbook of cost and management accounting*. Spiramus Press Ltd.

Horngren, C., Datar, S., & Foster, G. (2006). Contabilitatea costurilor, o abordare managerială. *Editura Arc*.

Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of marketing*, 42-54.

İpek, İ. (2019). Organizational learning in exporting: A bibliometric analysis and critical review of the empirical research. *International Business Review*, 28(3), 544-559.

Ismail, M. D. (2013). LEARNING ORIENTATION AND TRUST IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE (SME) EXPORT COMPETITIVE ADVANTAGE. *Asian Academy of Management Journal*, 18(2).

Izadi, H., & Rezaei-Moghaddam, K. (2017). Accelerating components of the entrepreneurship development in small agricultural businesses in rural areas of Iran. *Technical Journal of Engineering and Applied Science*, 7(1), 6-15.

- Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The essence of dynamic capabilities and their measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184-205.
- Laitinen, E. K., Lämsiluoto, A., & Salonen, S. (2016). Interactive budgeting, product innovation, and firm performance: empirical evidence from Finnish firms. *Journal of Management Control*, 27(4), 293-322.
- Lans, T., Seunke, P., & Klerkx, L. (2017). Agricultural entrepreneurship. In *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship* (pp. 44-49). Springer.
- Läpple, D., Renwick, A., Cullinan, J., & Thorne, F. (2016). What drives innovation in the agricultural sector? A spatial analysis of knowledge spillovers. *Land Use Policy*, 56, 238-250.
- Läpple, D., Renwick, A., & Thorne, F. (2015). Measuring and understanding the drivers of agricultural innovation: Evidence from Ireland. *Food Policy*, 51, 1-8.
- Lee, J. S., & Hsieh, C. J. (2010). A research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage. *Journal of Business & Economics Research*, 8(9), 109-119.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Lengnick-Hall, C. A., & Wolff, J. A. (1999). Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1109-1132.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management accounting research*, 21(1), 56-75.
- Lidia, T. G. (2015). An analysis of the existence of a link between budgets and performance in economic entities. *Procedia Economics and Finance*, 32, 1794-1803.
- Lillis, D. (2006). The systematic evaluation of a strategic management program in an Irish Institute of Technology. *Tertiary Education and Management*, 12(3), 241-256.
- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175-1186.
- Kihn, L. A. (2011). How do controllers and managers interpret budget targets?. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(3), 212-236.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic management journal*, 34(2), 233-244.

- Kruis, A. M., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2016). The levers of control framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, 32, 27-44.
- Jorion, P. (2003). *Financial risk manager handbook* (Vol. 241). John Wiley & Sons.
- Mackenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of retailing*, 88(4), 542-555.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Marginson, D., Ogden, S., & Frow, N. (2005). Budgeting and innovation. *Financial Management*, 14719185, 29-31.
- Marginson, D. E. (2002). Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a UK organization. *Strategic management journal*, 23(11), 1019-1031.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.
- McCarthy, I. P., & Gordon, B. R. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach. *R&d Management*, 41(3), 240-258.
- Merchant, K., Stringer, C., & Shantapriyan, P. (2015). The anatomy of a complex performance-dependent incentive system.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- Merchant, K. A., Van der Stede, W. A., & Zheng, L. (2003). Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 251-286.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Minayo, M. C. (2004). O desafio do conhecimento. *Pesquisa qualitativa em saúde*.
- Modell, S. (2010). Bridging the paradigm divide in management accounting research: The role of mixed methods approaches. *Management Accounting Research*, 21(2), 124-129.

- Morgan, R. E., Strong, C. A., & McGuinness, T. (2003). Product-market positioning and prospector strategy: An analysis of strategic patterns from the resource-based perspective. *European Journal of Marketing*, 37(10), 1409-1439.
- Morgan, G. (2005). Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 58-71.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation*. Cengage Learning.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas utilidades do orçamento empresarial. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 20(3).
- Mugera, A. W. (2012). Sustained competitive advantage in agribusiness: Applying the resource-based theory to human resources. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(1030-2016-82811), 27-48.
- Müller-Stewens, B., Widener, S. K., Möller, K., & Steinmann, J. C. (2020). The role of diagnostic and interactive control uses in innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 80, 101078.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and society*, 35(5), 499-523.
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic management journal*, 14(2), 137-153.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. M. (1995). An evolutionary theory of economic change.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28(2), 121-146.
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management accounting research*, 5(3-4), 289-299.
- Oyadomari, J. C. T., Frezatti, F., de Mendonça Neto, O. R., Cardoso, R. L., & de Souza Bido, D. (2011). Uso Do Sistema De Controle Gerencial E Desempenho: Um Estudo Em Empresas Brasileiras Sob A Perspectiva Da Resour Ces-Based View. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 17(2), 298-329.
- Oyadomari, J. C. T. (2008). *Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a ótica da VBR (visão baseada em recursos)* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Ozor, N. (2013). The role of agribusiness innovation incubation for Africa's development. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 5(3), 242-249.

Pablo, AL, Sitkin, SB e Jemison, DB (1996). Processos de tomada de decisão de aquisição: O papel central do risco. *Journal of Management*, 22 (5), 723-746.

Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm. *John Wiley & Sons, New York*.

Perin, M. G. (2001). A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance.

Piccoli, M. R., Warken, I. L. M., Lavarda, C. E. F., Mazzioni, S., & da Silva Carpes, A. M. (2014). Os múltiplos usos do orçamento em empresas catarinenses. *Unoesc & Ciência-ACSA*, 5(2), 195-206.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985. *New York: FreePress*, 43, 214.

Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24(4), 309-323.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.

Pindado, E., & Sánchez, M. (2017). Researching the entrepreneurial behaviour of new and existing ventures in European agriculture. *Small Business Economics*, 49(2), 421-444.

Prahalad, C. H., & Hamel, G. (1990). G.(1990).-“The Core Competence of the Corporation”. *Harvard Business Review*, 68(3), 295-336.

Radtke, R. R., & Widener, S. K. (2016). The complex world of control: Integration of ethics and uses of control. *Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues*, 17-38.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.

Rehman, S. U., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 30.

Rehman, S. U., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2018). Management Control System (MCS) as a package elements influence on organizational performance in the Pakistani context. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(3), 280-295.

Rezaei-Moghaddam, K., & Izadi, H. (2019). Entrepreneurship in small agricultural quick-impact enterprises in Iran: Development of an index, effective factors and obstacles. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 17.

- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Roelofsens, M., Blok, V., & Wubben, E. F. (2015). Maintaining the CSR-Identity of Sustainable Entrepreneurial Firms. In *Corporate Social Responsibility and Governance* (pp. 63-88). Springer, Cham.
- Sachitra, V., & Chong, S. C. (2018). Resources, capabilities and competitive advantage of minor export crops farms in Sri Lanka: An empirical investigation. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 28(5), 478-502.
- Sales, X. (2010). Managing Strategic Risks from Management Control Approach. *Ethics & Critical Thinking Journal*, 2010(1).
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational boundaries and theories of organization. *Organization science*, 16(5), 491-508.
- Sarstedt, M., Henseler, J., & Ringle, C. M. (2011). Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results. In *Measurement and research methods in international marketing*. Emerald Group Publishing Limited.
- Savić, B., Vasiljević, Z., & Popović, N. (2016). The role and importance of strategic budgeting for competitiveness of the agribusiness supply chain. *Economics of Agriculture*, 63(1), 295-312.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic management journal*, 35(2), 179-203.
- Schön, D. A., & Argyris, C. (1996). Organizational learning II: Theory, method and practice. *Reading: Addison Wesley*, 305(2).
- Schumpeter, J. A. (1961). Capitalismo, socialismo e democracia. SciELO-Editora UNESP.
- Schumpeter, J. A. (1934). Change and the Entrepreneur. *Essays of JA Schumpeter*.
- Scoconi, L., Laurica, A., De Leo, G., Pineiro, V., Torres Carbonell, C., Nori, M., ... & Casarsa, F. (2019). Control management, sustainability and climate change: evaluation of innovative performance in Argentine livestock SMEs. *CUSTOS E AGRONEGOCIO ON LINE*, 15(2), 254-285.
- Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Sheehan, N. T. (2010). A risk-based approach to strategy execution. *Journal of business strategy*, 31(5), 25-37.

Silva, T. B. J., & Lavarda, C. E. F. (2020). Relação da utilidade do orçamento no empoderamento e na criatividade. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 18(7), 81-91.

Simons R. (2013). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. – Harvard Business Press.

Simons, R. (2010). *Accountability and control as catalysts for strategic exploration and exploitation: field study results* (No. 10-051). Boston, MA, USA: Harvard Business School.

_____. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Simons, R. (1995). *Levers of Control* (Boston: Harvard Business School Press).

Simons, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.

Sivabalan, P., Booth, P., Malmi, T., & Brown, D. A. (2009). An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting & Finance*, 49(4), 849-871.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic management journal*, 20(12), 1165-1168.

Soin, K., & Collier, P. (2013). Risk and risk management in management accounting and control. *Management Accounting Research*, 24 (2), 82-87.

Speklé, R. F., van Elten, H. J., & Widener, S. K. (2017). Creativity and control: A paradox—Evidence from the levers of control framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), 73-96.

Sponem, S., & Lambert, C. (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research*, 30, 47-61.

Sponem, S., & Lambert, C. (2010). Pratiques budgétaires, rôles et critiques du budget. Perception des DAF et des contrôleurs de gestion. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 16(1), 159-194.

Sundbo, J (2001). *The strategic management of innovation: a sociological and economic theory*. Edward Elgar.

Strauß, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: a review. *Journal of Management Control*, 23(4), 233-268.

Takahashi, A. R. W., Bulgacov, S., Semprebon, E., & Giacomini, M. M. (2017). Dynamic capabilities, marketing capability and organizational performance. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(5), 466-478.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

Tondolo, V. A. G., & Bitencourt, C. C. (2014). Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. *Brazilian Business Review*, 11(5), 124.

United States Department of Agriculture. 2006. Poultry Yearbook: Table 65–Broilers: Production and Income. July 2006 [cited January 23, 2019]; Available from: <http://usda.mannlib.cornell.edu/usda/ers/89007/table0065.xls>.

Uyar, A., & Kuzey, C. (2016). Contingent factors, extent of budget use and performance: A structural equation approach. *Australian Accounting Review*, 26(1), 91-106.

Van de Ven, A. H., & Engleman, R. M. (2004). Event-and outcome-driven explanations of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 343-358.

Van der Stede, W. (2016). Reducing budget slack may lead managers to focus on the short term. *LSE Business Review*.

Vian, M., Gollo, V., Kruger, S. D., & Diel, F. J. (2019). Analysis of the economic and financial viability of milk and swine activities in a rural property. *CUSTOS E AGRONEGOCIO ON LINE*, 15(1), 19-42.

Vomberg, A., Homburg, C., & Gwinner, O. (2020). Tolerating and Managing Failure: An Organizational Perspective on Customer Reacquisition Management. *Journal of Marketing*, 0022242920916733.

Af Wåhlberg, A. E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336-347.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 757-788.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.

Yanishevskaya, V. (2017). *How are companies balancing short and long time planning when taking decisions and what consequences does that have for learning and innovation?* (Master's thesis, Nord universitet).

Yin, RK (2017). *Pesquisa e aplicações de estudo de caso: Design e métodos*. Publicações Sage.

Zhao, Y., & Fan, B. (2018). Exploring open government data capacity of government agency: Based on the resource-based theory. *Government Information Quarterly*, 35(1), 1-12.

Zhang, M., Zhao, X., Voss, C., & Zhu, G. (2016). Innovating through services, co-creation and supplier integration: Cases from China. *International Journal of Production Economics*, 171, 289-300.

Zehir, C., Yıldız, H., Köle, M., & Başar, D. (2016). Superior organizational performance through SHRM implications, mediating effect of management capability: An implementation on Islamic banking. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 807–816.

Zhou, KZ, & Li, CB (2010). Como as orientações estratégicas influenciam a construção de capacidade dinâmica nas economias emergentes. *Journal of Business Research*, 63 (3), 224-231.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

Zonatto, V. D. S. (2014). *Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores empresas exportadoras do Brasil*. 332 f (Doctoral dissertation, Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) -Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau).

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado(a) Senhor(a)

Cumprimentando-o(a) cordialmente, viemos por meio desta apresentar Thiago Bruno de Jesus Silva, aluno regularmente matriculado no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina.

O doutorando está realizando uma pesquisa para a dissertação, sob a orientação do professor Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda. É um estudo de caso com o intuito de compreender como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com os riscos estratégicos e as capacidades dinâmicas inovação e empreendedorismo.

Neste sentido, solicitamos a V.Sa. o apoio para que o doutorando possa realizar sua pesquisa junto a esta Organização. Vale ressaltar que os dados e informações obtidos não servirão para qualquer outra finalidade que não seja a desta pesquisa acadêmica, que terá um cunho estritamente científico. Os dados fornecidos serão descritos sem divulgação dos nomes das pessoas pesquisadas e o nome da entidade poderá ser mantido em sigilo, se assim entenderem necessário.

Eventuais dúvidas, quanto a pesquisa, poderão ser obtidas na secretaria do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina Centro Socioeconômico - Bloco F, fone (048) 3721-6608, pelo e-mail do curso ppgc@contato.ufsc.br ou do Prof. Carlos Eduardo Lavarda e-mail: eduardo.lavarda@ufsc.br.

Certos de podermos contar com a colaboração de V.Sa. e desta Organização, antecipamos agradecimentos.

Atenciosamente,

Prof. Ilse Maria Beuren
Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

APÊNDICE B – PROTOCOLO DO ESTUDO

VISÃO GERAL DO ESTUDO

TÍTULO

Interface das Utilidades do orçamento com as Capacidades Dinâmicas e os Riscos Estratégicos.

PROBLEMA DE PESQUISA

Como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com os riscos estratégicos e as capacidades dinâmicas inovação e empreendedorismo?

OBJETIVO DO ESTUDO

Compreender como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com os riscos estratégicos e as capacidades dinâmicas inovação e empreendedorismo

PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

P1 – A interface entre a capacidade dinâmica de inovação e os riscos estratégicos da organização permitem discussões voltadas as utilidades orçamentárias de planejamento;

P2 – A interface entre a capacidade dinâmica de empreendedorismo e os riscos estratégicos da organização permitem discussões voltadas as utilidades orçamentárias de planejamento;

P3 – A interface entre a capacidade dinâmica de inovação e os riscos estratégicos da organização permitem discussões voltadas as utilidades orçamentárias de diálogo;

P4 – A interface entre a capacidade dinâmica de empreendedorismo e os riscos estratégicos da organização permitem discussões voltadas as utilidades orçamentárias de diálogo;

PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Quanto aos objetivos: descritivo

Quanto aos procedimentos: estudo de caso

Quanto a abordagem do problema: qualitativo

OBJETO DE ESTUDO E SUJEITOS DA PESQUISA

Objeto de estudo: Organização do agronegócio.

Sujeitos da pesquisa: diretores e gestores da organização. (nível estratégico)

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Apêndice C

COLETA DE DADOS

Entrevistas, documentos e observação.

Entrevistas: com os diretores e gerentes, aproximadamente 30 minutos de duração. Os participantes não serão identificados, sendo reconhecidos no decorrer do trabalho como “Sujeito 1”.

Documentos: relatório anual, site da empresa, demonstrações financeiras, notas explicativas, entre outros. Os documentos serão solicitados com antecedência, cabendo a organização a autorização e acesso a estes. Valores financeiros não serão identificados e divulgados.

Observação: não estruturada.

ANÁLISE DOS DADOS

Análise de conteúdo, técnica de análise por temas.

PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Esta pesquisa é regida pelos princípios gerais relativos (i) ao consentimento informado, (ii) a preocupação em não prejudicar a empresa e as pessoas que nela trabalham e (iii) manter a confidencialidade das pessoas e empresa, sempre que demandado. Em termos específicos, os nove seguintes procedimentos serão adotados para assegurar confidencialidade dos participantes da pesquisa e da organização:

a) Não haverá a identificação dos participantes. As pessoas e a organização serão designadas através de códigos que impossibilitem quaisquer riscos de identificação. Além disto, expressões que possam por essa identificação em risco não serão usadas.

- b) Os pesquisadores se comprometem a manter confidencialidade quanto a eventuais informações confidenciais coletadas por ocasião das observações realizadas.
- c) Apenas os pesquisadores envolvidos terão acesso aos registros das entrevistas.
- d) Gravações de entrevistas só serão efetuadas de acordo com a ciência e concordância do entrevistado.
- e) As gravações serão destruídas após cinco anos de conclusão da pesquisa.
- f) Caso sejam feitas transcrições, o entrevistado terá a oportunidade de efetuar modificações nas respostas dadas de questões que possam deixá-lo (a) desconfortável.
- g) Informações obtidas pelas observações documentais também terão o mesmo tratamento confidencial.
- h) A empresa definirá que tipos de documentos podem ser acessados dentro e fora de seu ambiente.
- i) Os papéis de trabalho (sem identificação) serão mantidos durante cinco anos em ambiente seguro, em posse apenas dos pesquisadores envolvidos na pesquisa.

Florianópolis, __ de _____ de 20__

De acordo.

Nome entrevistado: _____

Assinatura entrevistado: _____

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Bloco 1 – Caracterização do respondente

- 1) Gênero:
- 2) Idade:
- 3) Formação:
- 4) Tempo de empresa:
- 5) Utilidade:
- 6) Responsabilidade e relação com o orçamento
- 7) Tempo na Utilidade:
- 8) Outras utilidades desempenhadas e por quanto tempo:
- 9) Número de subordinados:
- 10) Porte da organização
- 11) Tempo da organização no mercado
- 12) Período para elaboração do orçamento

Bloco 2 – Empreendedorismo

- 13) Como a organização busca ser pioneira, empreende e assume riscos em seu mercado e áreas de operação?
- 14) Como a organização percebe o papel do empreendedorismo e se comporta no ambiente competitivo?

Bloco 3 - Inovação

- 15) Como a organização inova, desenvolve vantagem competitiva e alcança níveis mais altos de desempenho?
- 16) Como a organização percebe o papel da inovação e se comporta no ambiente competitivo?

Bloco 4 – Utilidades do orçamento

- 17) Como o orçamento é utilizado na organização?
- 18) Quais utilidades para o orçamento na organização?
- 19) Como essas utilidades do orçamento estimulam o empreendedorismo e a manifestação de novas ideias (inovação)?

Bloco 5 – Risco estratégicos

- 20) Como as situações abaixo podem afetar o orçamento da organização, o seu empreendedorismo e a manifestação de novas ideias (inovação)?
 - a) riscos operacionais (ex: qualidade, confiabilidade, segurança e eficiência das operações)
 - b) riscos de redução do valor recuperável do ativo (ex: giro de contas a receber)
 - c) riscos competitivos (ex: concorrência extensa e fragmentada, custos de troca de clientes)
- 21) Como estes riscos são discutidos no âmbito das utilidades do orçamento, o empreendedorismo e a inovação?

APÊNDICE D – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado(a) Senhor(a),

Cumprimentando-o(a) cordialmente, viemos por meio desta apresentar Thiago Bruno de Jesus Silva, aluno regularmente matriculado no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina.

O doutorando realiza uma pesquisa para a tese, sob a orientação do professor Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda. É um estudo de caso com o intuito compreender como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com a ambidestria organizacional e as capacidades dinâmicas aprendizagem organizacional e orientação para o mercado.

Neste sentido, solicitamos a V.Sa. o apoio para que o doutorando possa realizar sua pesquisa junto a esta Organização. Vale ressaltar que os dados e informações obtidos não servirão para qualquer outra finalidade que não seja a desta pesquisa acadêmica, que terá um cunho estritamente científico. Os dados fornecidos serão descritos sem divulgação dos nomes das pessoas pesquisadas e o nome da entidade poderá ser mantido em sigilo, se assim entenderem necessário.

Eventuais dúvidas, quanto a pesquisa, poderão ser obtidas na secretaria do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina Centro Socioeconômico - Bloco F, fone (048) 3721-6608, pelo e-mail do curso ppgc@contato.ufsc.br ou do prof. Lavarda eduardo.lavarda@ufsc.br.

Certos de podermos contar com a colaboração de V.Sa. e desta Organização, antecipamos agradecimentos.

Atenciosamente,

Prof. Ilse Maria Beuren
Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

APÊNDICE E – PROTOCOLO DO ESTUDO

VISÃO GERAL DO ESTUDO

TÍTULO

Interface das Utilidades do orçamento com a Ambidestria Organizacional e as Capacidades Dinâmicas Aprendizagem Organizacional e Orientação Para o Mercado

PROBLEMA DE PESQUISA

Como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com a ambidestria organizacional e as capacidades dinâmicas aprendizagem organizacional e orientação para o mercado?

OBJETIVO DO ESTUDO

Compreender como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com a ambidestria organizacional e as capacidades dinâmicas aprendizagem organizacional e orientação para o mercado

PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

P1 – A interface entre as capacidades dinâmicas (aprendizagem organizacional e a orientação para o mercado) com a ambidestria organizacional (*exploitation*) permitem discussões voltadas a utilidade orçamentária de planejamento

P2 – A interface entre as capacidades dinâmicas (aprendizagem organizacional e a orientação para o mercado) com a ambidestria organizacional (*explotation*) permitem discussões voltadas a utilidade orçamentária de diálogo.

PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Quanto aos objetivos: descritivo

Quanto aos procedimentos: estudo de caso

Quanto a abordagem do problema: qualitativo

OBJETO DE ESTUDO E SUJEITOS DA PESQUISA

Objeto de estudo: Organização do ramo do agronegócio.

Sujeitos da pesquisa: diretores e gestores da organização.

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Apêndice F

COLETA DE DADOS

Entrevistas, documentos e observação.

Entrevistas: com os diretores e gerentes, aproximadamente 30 minutos de duração. Os participantes não serão identificados, sendo reconhecidos no decorrer do trabalho como “Sujeito 1”.

Documentos: relatório anual, site da empresa, demonstrações financeiras, notas explicativas, entre outros. Os documentos serão solicitados com antecedência, cabendo a organização a autorização e acesso a estes. Valores financeiros não serão identificados e divulgados.

Observação: não estruturada.

ANÁLISE DOS DADOS

Análise de conteúdo, técnica de análise por temas.

PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Esta pesquisa é regida pelos princípios gerais relativos (i) ao consentimento informado, (ii) a preocupação em não prejudicar a empresa e as pessoas que nela trabalham e (iii) manter a confidencialidade das pessoas e empresa, sempre que demandado. Em termos específicos, os nove seguintes procedimentos serão adotados para assegurar confidencialidade dos participantes da pesquisa e da organização:

a) Não haverá a identificação dos participantes. As pessoas e a organização serão designadas através de códigos que impossibilitem quaisquer riscos de identificação. Além disto, expressões que possam por essa identificação em risco não serão usadas.

b) Os pesquisadores se comprometem a manter confidencialidade quanto a eventuais informações confidenciais coletadas por ocasião das observações realizadas.

- c) Apenas os pesquisadores envolvidos terão acesso aos registros das entrevistas.
- d) Gravações de entrevistas só serão efetuadas de acordo com a ciência e concordância do entrevistado.
- e) As gravações serão destruídas após cinco anos de conclusão da pesquisa.
- f) Caso sejam feitas transcrições, o entrevistado terá a oportunidade de efetuar modificações nas respostas dadas de questões que possam deixá-lo (a) desconfortável.
- g) Informações obtidas pelas observações documentais também terão o mesmo tratamento confidencial.
- h) A empresa definirá que tipos de documentos podem ser acessados dentro e fora de seu ambiente.
- i) Os papéis de trabalho (sem identificação) serão mantidos durante cinco anos em ambiente seguro, em posse apenas dos pesquisadores envolvidos na pesquisa.

Florianópolis, __ de _____ de 20__

De acordo.

Nome entrevistado: _____

Assinatura entrevistado: _____

APÊNDICE F - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Bloco 1 – Caracterização do respondente

- 1) Gênero:
- 2) Idade:
- 3) Formação:
- 4) Tempo de empresa:
- 5) Utilidade:
- 6) Responsabilidade e relação com o orçamento
- 7) Tempo na Utilidade:
- 8) Outras utilidades desempenhadas e por quanto tempo:
- 9) Número de subordinados:
- 10) Porte da organização
- 11) Tempo da organização no mercado
- 12) Período para elaboração do orçamento

Bloco 2 – Aprendizagem Organizacional

- 9) Como a organização aprende com as experiências passadas e gera conhecimento? (*relato de alguma experiência*)
- 10) Como aprendizado organizacional é compartilhado? Exemplifique.
- 11) Como visões divergentes sobre determinadas situações são analisadas?

Bloco 3 – Orientação para o mercado

- 11) Como a organização identifica as necessidades dos clientes?
- 12) As informações sobre os clientes são compartilhadas? Exemplifique.

Bloco 4 – Utilidades do orçamento

- 13) Como o orçamento é utilizado na organização?
- 14) Quais utilidades para o orçamento na organização?
- 15) Como essas utilidades do orçamento estimulam o aprendizado organizacional e a identificação das necessidades dos clientes (orientação para o mercado)?

Bloco 5 – Ambidestria Organizacional

- 16) Como as situações abaixo podem afetar o orçamento da organização, a aprendizagem organizacional e a identificação das necessidades dos clientes?
 - a) Melhorar a eficiência dos recursos internos para gerar maiores receitas e lucros
 - b) Buscar novas oportunidades, criar inovações e se adaptar a mudança de mercado

APÊNDICE G – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Prezado (a) Senhor (a),

Thiago Bruno de Jesus Silva, aluno do curso de Doutorado em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina, junto com a Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, vem solicitar sua colaboração para responder o questionário abaixo quanto a relação entre as utilidades do orçamento e o desempenho organizacional, mediada pelas capacidades dinâmicas (aprendizagem organizacional, orientação para o mercado, inovação e o empreendedorismo).

Em consonância com os preceitos éticos, informamos que sua participação será mantida sob absoluto sigilo, não constando seu nome ou qualquer outra informação que possa identificá-lo no relatório final da pesquisa ou em qualquer publicação acadêmica que venha a ser realizada a partir desta pesquisa.

Agradecemos a sua atenção e reiteramos a importância de sua colaboração para viabilizar a pesquisa e a construção do conhecimento da área.

Thiago Bruno de Jesus Silva
E-mail: thiagobruno.silva@yahoo.com.br
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Programa de Pós-graduação em Contabilidade - PPGC
Endereço: Campus Universitário, Bairro Trindade
CEP: 88040-970. Florianópolis, SC, Brasil

PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Esta pesquisa é regida pelos princípios gerais relativos (i) ao consentimento informado, (ii) a preocupação em não prejudicar a empresa e as pessoas que nela trabalham e (iii) manter a confidencialidade das pessoas e empresa, sempre que demandado. Em termos específicos, os nove seguintes procedimentos serão adotados para assegurar confidencialidade dos participantes da pesquisa e da organização:

- a) Não haverá a identificação dos participantes. As pessoas e a organização serão designadas através de códigos que impossibilitem quaisquer riscos de identificação. Além disto, expressões que possam por essa identificação em risco não serão usadas.
- b) Os pesquisadores se comprometem a manter confidencialidade quanto a eventuais informações confidenciais coletadas por ocasião das observações realizadas.
- c) Apenas os pesquisadores envolvidos terão acesso aos registros das entrevistas.
- d) Gravações de entrevistas só serão efetuadas de acordo com a ciência e concordância do entrevistado.
- e) As gravações serão destruídas após cinco anos de conclusão da pesquisa.
- f) Caso sejam feitas transcrições, o entrevistado terá a oportunidade de efetuar modificações nas respostas dadas de questões que possam deixá-lo (a) desconfortável.
- g) Informações obtidas pelas observações documentais também terão o mesmo tratamento confidencial.
- h) A empresa definirá que tipos de documentos podem ser acessados dentro e fora de seu ambiente.
- i) Os papéis de trabalho (sem identificação) serão mantidos durante cinco anos em ambiente seguro, em posse apenas dos pesquisadores envolvidos na pesquisa.

Questionário

Utilidades do orçamento

Quão útil você considera o orçamento para os seguintes propósitos? Atribua números de acordo a escala: (Escala: 1 = nada útil; 7= muito útil)

Planejamento vinculado às estratégias da empresa	<input type="checkbox"/> 1 nada útil	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 muito útil
Coordenação das unidades da empresa	<input type="checkbox"/> 1 nada útil	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 muito útil
Alocação de recursos para as unidades (exemplo: quantidade de matéria prima e recurso financeiro)	<input type="checkbox"/> 1 nada útil	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 muito útil
Determinação de volumes operacionais (exemplo: matéria-prima, produtos)	<input type="checkbox"/> 1 nada útil	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 muito útil
Atribuição de responsabilidade (exemplo: departamental, setor, unidade)	<input type="checkbox"/> 1 nada útil	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 muito útil
Acompanhamento para facilitar correções rápidas de direção	<input type="checkbox"/> 1 nada útil	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 muito útil
Comunicação de objetivos estratégicos e ideias	<input type="checkbox"/> 1 nada útil	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 muito útil
Criar consciência do que é importante para alcançar definido nos objetivos estratégicos	<input type="checkbox"/> 1 nada útil	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 muito útil
Operacionalização de objetivos	<input type="checkbox"/> 1 nada útil	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 muito útil
Funcionar para motivação do pessoal	<input type="checkbox"/> 1 nada útil	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 muito útil
Funcionar como base para sistemas de compensação e bônus	<input type="checkbox"/> 1 nada útil	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 muito útil

Aprendizagem organizacional

Análise as afirmativas abaixo e assinale o quanto elas descrevem a sua organização. Atribua números de acordo a escala: (Escala: 1 = não descreve; 7= descreve fielmente)

Capacidade de aprender é vista como fundamental para melhoria do desempenho	<input type="checkbox"/> 1 não concordo	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 concordo plenamente
Gastos com treinamento são vistos como investimentos necessários para manter a competitividade da organização	<input type="checkbox"/> 1 não concordo	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 concordo plenamente
Conhecimento adquirido sobre novas situações (internas, mercado) é compartilhado entre os gestores e alta direção	<input type="checkbox"/> 1 não concordo	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 concordo plenamente
Visões divergentes sobre determinadas situações são analisadas por gestores e a alta direção	<input type="checkbox"/> 1 não concordo	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 concordo plenamente

Orientação para o mercado

Análise as afirmativas abaixo e assinale o quanto elas descrevem a sua organização. Atribua números de acordo a escala: (Escala: 1 = não descreve; 7= descreve fielmente)

A organização identifica as necessidades dos clientes	<input type="checkbox"/> 1 não descreve	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 descreve fielmente
O grau de satisfação dos clientes é periodicamente medido	<input type="checkbox"/> 1 não descreve	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 descreve fielmente
Frequentemente, a organização analisa os pontos fortes e fracos dos concorrentes	<input type="checkbox"/> 1 não descreve	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 descreve fielmente
Informações sobre clientes são compartilhadas entre os gestores	<input type="checkbox"/> 1 não descreve	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 descreve fielmente
A organização identifica como adicionar valor aos clientes (conjunto de benefícios que o cliente espera do produto)	<input type="checkbox"/> 1 não descreve	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 descreve fielmente

Inovação

Análise as afirmativas abaixo e assinale o quanto elas descrevem a sua organização. Atribua números de acordo a escala: (Escala: 1 = não descreve; 7= descreve fielmente)

Gestores perseguem, de forma constante, por inovações	<input type="checkbox"/> 1 não descreve	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 descreve fielmente
Inovação tecnológica é aceita com facilidade entre os gestores e alta direção	<input type="checkbox"/> 1 não descreve	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 descreve fielmente
Gestores de projetos que não tiveram êxito são passíveis de penalização	<input type="checkbox"/> 1 não descreve	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 descreve fielmente
Existem resistências à inovação, pois isso é percebido como arriscado entre os gestores e alta direção	<input type="checkbox"/> 1 não descreve	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 descreve fielmente
Inovação em processos é prontamente aceita	<input type="checkbox"/> 1 não descreve	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 descreve fielmente

Empreendedorismo

Análise as afirmativas abaixo o quanto elas descrevem a sua organização. Atribua números de acordo a escala: (Escala: 1 = não descreve; 7 = descreve fielmente)							
A organização busca ser pioneira em ações concorrenciais (publicidade, promoções, descontos)	<input type="checkbox"/> 1 não descreve	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 descreve fielmente
A organização promove fortes mudanças nos produtos e serviços	<input type="checkbox"/> 1 não descreve	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 descreve fielmente
A organização busca ser pioneira na introdução de novos produtos	<input type="checkbox"/> 1 não descreve	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 descreve fielmente
Há cautela na exploração de novas ideias	<input type="checkbox"/> 1 não descreve	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 descreve fielmente
Existe uma tendência natural a investir em projetos de alto risco	<input type="checkbox"/> 1 não descreve	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 descreve fielmente
Desempenho organizacional percebido (avaliação interna)							
Assinale para cada um dos quesitos abaixo, a importância deste para o desempenho de sua organização. Atribua números de acordo a escala: (Escala: 1 = nenhuma; 7 = extrema)							
Desempenho financeiro							
Volume de Vendas	<input type="checkbox"/> 1 nenhuma	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 extrema
Lucro	<input type="checkbox"/> 1 nenhuma	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 extrema
Retorno sobre o investimento	<input type="checkbox"/> 1 nenhuma	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 extrema
Desempenho de mercado							
Aumento de participação de mercado	<input type="checkbox"/> 1 nenhuma	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 extrema
Satisfação dos clientes	<input type="checkbox"/> 1 nenhuma	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 extrema
Fidelização de clientes	<input type="checkbox"/> 1 nenhuma	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 extrema
Aquisição de novos clientes	<input type="checkbox"/> 1 nenhuma	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 extrema
Desempenho organizacional percebido (avaliação externa)							
Comparativamente aos concorrentes, nos últimos 3 anos, o desempenho da sua organização está? Atribua números de acordo a escala: (Escala: 1 = muito abaixo; 7 = muito acima)							
Desempenho financeiro							
Volume de Vendas	<input type="checkbox"/> 1 muito abaixo	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 muito acima
Lucro	<input type="checkbox"/> 1 muito abaixo	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 muito acima
Retorno sobre o investimento	<input type="checkbox"/> 1 muito abaixo	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 muito acima
Desempenho de Mercado							
Aumento de participação de mercado	<input type="checkbox"/> 1 muito abaixo	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 muito acima
Satisfação dos clientes	<input type="checkbox"/> 1 muito abaixo	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 muito acima
Fidelização de clientes	<input type="checkbox"/> 1 muito abaixo	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 muito acima
Aquisição de novos clientes	<input type="checkbox"/> 1 muito abaixo	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7 muito acima

3. Caracterização do respondente e da organização

Gênero: () Masculino () Feminino

Escolaridade: _____

Idade: _____ anos

Qual a sua função: () Gerente () Outro. Qual? _____

Tempo na função: _____

Tempo na organização: _____

Número de funcionário que supervisiona: _____

Qual a sua responsabilidade na organização:

() Responsabilidade total por lucros e perdas () responsabilidade de receita () responsabilidade de custos ()

Responsabilidade com o orçamento

Porte da organização: () Menor ou igual a R\$ 360 mil () Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a 4,8 milhões

() Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões () Maior que R\$ 300 milhões

Número de funcionários da organização: _____

Tempo de atuação da organização no mercado: _____

Elaboração do orçamento: () Anual () Trimestral () Mensal () Outro. Qual?

Número de unidades/departamentos: _____

4. Agradecimentos

Agradecemos a sua colaboração, que é essencial para o desenvolvimento deste estudo.

Por favor, responda as perguntas a seguir:

Você tem interesse em receber o resultado da pesquisa?

Sim Não

Se a resposta anterior for sim, qual o endereço de e-mail para onde deve ser enviado o resultado da pesquisa?

5. Autorização

Eu aceito e permito que estes dados sejam utilizados para elaboração e divulgação de artigos científicos, ficando assegurado meu anonimato.

Eu não aceito e não permito que estes dados sejam utilizados para elaboração de artigos científicos.

Agradecemos a sua colaboração!

APÊNDICE H – RELATÓRIO DE CAMPO

Relação	Tipo de documento	Formato	Páginas
Artigo 1			
DOC 1	Termo de consentimento livre e esclarecido	PDF	1-16
DOC 2	Notícias em <i>websites</i> – notícias, jornais, redes sociais	PDF	17-21
DOC 3	Relatório dia de campo 2020	Word	21-26
DOC 4	Relatório de Metas Individuais	JPEG	27
DOC 5	Relatório de Metas por Unidade	JPEG	28
DOC 6	Relatório de Metas Globais	JPEG	29
DOC 7	Fotos dia de campo 2019-2020	JPEG	30-32
DOC 7	Plataforma on-line	Vídeo	33
DOC 8	História da organização	Vídeo	34
DOC 9	Controle dos veículos para visita ao cliente	JPEG	35-36
DOC 10	Posição diária do estoque	PDF	37-38
DOC 11	Transcrição das entrevistas	Word	39-59
Artigo 2			
DOC 12	Termo de consentimento livre e esclarecido	PDF	60-70
DOC 13	Notícias em <i>websites</i> – notícias, jornais, redes sociais	PDF	71-74
DOC 14	Informações institucionais	PowerPoint	75-76
DOC 15	E-mail de convite para reunião	PDF	77
DOC 16	Relatório do orçamento no sistema	JPEG	78
DOC 17	Visita aos produtores	PDF	79
DOC 18	Sistema de Monitoramento	PDF	80
DOC 19	Capacitações e Eventos	PDF	81-86
DOC 20	Programa MCI	JPEG	87-88
DOC 21	Transcrição das entrevistas	Word	89-109
Artigo 3			
DOC 22	Listagem com nome, telefone e <i>e-mail</i> dos entrevistados	Excel	110-117
DOC 23	Listagem das organizações da população da tese	Word	118
DOC 24	Base dos dados	Excel	119

APÊNDICE I – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS (UFGD)

Pesquisador responsável: THIAGO BRUNO DE JESUS SIVA

Endereço: Rua Luiz Oscar de Carvalho, 75, Trindade. Bl B5 Ap 32. cidade: FLORIANÓPOLIS, estado: SC

Fone: (67) 981748661 - E-mail: THIAGOBSILVA@UFGD.EDU.BR

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O (A) Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa interface entre utilidades do orçamento com as capacidades dinâmicas e desempenho organizacional, que tem como objetivo analisar como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento interagem com as capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional.

O motivo que nos leva a estudar é de demonstrar que o orçamento pode ter múltiplas utilidades nas organizações, o que demonstra como pode ser explorado a sua potencialidade.

Para este estudo adotaremos os seguintes procedimentos: nos dois primeiros, estudo de caso, entrevistas, observação e utilização de documentos. No terceiro estudo, aplicação de questionário. Não há nenhum tipo de desconforto identificado, uma vez que a entrevista será de forma particular e sem identificação do entrevistado. De igual forma será a aplicação do questionário.

O motivo deste convite é que o (a) Sr. (a) se enquadra nos seguintes critérios de inclusão: pertence ao agronegócio; do ramo de grãos; e possui a inovação, empreendedorismo, aprendizagem organizacional e orientação para o mercado como desafio da organização e fonte imprescindível.

O (A) Sr. (a) poderá deixar de participar da pesquisa nos casos em que forem observados os seguintes critérios de exclusão: não for tema de interesse da organização e também pessoal; o período da pesquisa for inviável; e acreditar que a pesquisa não trará benefício no âmbito particular da organização.

Para participar deste estudo o (a) Sr. (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira, mas será garantido, se necessário, o ressarcimento de suas despesas, e de seu acompanhante, como transporte e alimentação.

O (A) Sr. (a) será esclarecido (a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar, retirando seu consentimento ou interrompendo sua participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador.

O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e privacidade, sendo que em caso de obtenção de fotografias, vídeos ou gravações de voz os materiais ficarão sob a propriedade do pesquisador responsável. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. O (A) Sr. (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) e a outra será fornecida a(o) Sr. (a).

Caso o participante se sinta prejudicado ou lesado poderá pleitear indenização conforme legislação brasileira.

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador

Eu, _____, nascido (a) em
_____/_____/_____, residente no endereço
_____, na cidade de
_____, Estado _____, podendo ser contatado (a) pelo número
telefônico () _____ fui informado (a) dos objetivos do estudo [interface entre
utilidades do orçamento com as capacidades dinâmicas e desempenho organizacional], de
maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Concordo que os materiais e as
informações obtidas relacionadas à minha pessoa poderão ser utilizados em atividades de
natureza acadêmico-científica, desde que assegurada a preservação de minha identidade. Sei
que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de
participar, se assim o desejar, de modo que declaro que concordo em participar desse estudo e
recebi uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

CIDADE/ESTADO, _____ de _____ de _____.

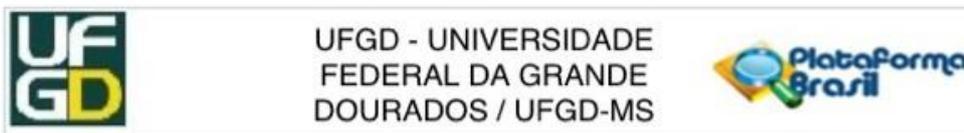
Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador

Em caso de dúvidas quanto aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o:
Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)* da Universidade Federal da Grande Dourados
Endereço: Rua Melvin Jones, 940 - Jardim América, Dourados-MS. CEP: 79.803-010.
Dourados, Mato Grosso do Sul.
Tel. 55(67) 3410-2853 / E-mail: cep@ufgd.edu.br

**O Sistema CEP/CONEP é responsável por estabelecer diretrizes e normas que regulamentam as pesquisas que envolvem seres humanos.*

ANEXO A – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA (CEP/UFGD)



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: INTERFACE ENTRE UTILIDADES DO ORÇAMENTO COM AS CAPACIDADES DINÂMICAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Pesquisador: THIAGO BRUNO DE JESUS SILVA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 29468620.2.0000.5160

Instituição Proponente: Fundação Universidade Federal da Grande Dourados/UFGD-MS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.950.290

Apresentação do Projeto:

As informações elencadas nos campos "Apresentação do Projeto", "Objetivo da Pesquisa" e "Avaliação dos Riscos e Benefícios" foram retiradas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa (PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1508086.pdf, de 27/02/2020).

Introdução

As condições de mudança estrutural e social têm sido crescentes e isso conduz implicações na estrutura e no funcionamento das organizações. Neste sentido, a Resource-based Theory (RBT) propõe que os recursos internos da organização são fontes de vantagens competitivas (Glavas & Mish, 2015; Wernerfelt, 1984). A unidade fundamental de análise é constituída pelos recursos e capacidades dinâmicas controlados pela organização, que incluem todos os atributos (tangíveis ou intangíveis) que a capacitem a definir e implementar a estratégia (Barney & Herterly, 2004). Desta forma, os recursos precisam ser reconfigurados à medida que a organização interage com o ambiente externo como ativos organizacionais, tangíveis e intangíveis, de fronteiras difusas e dependentes do contexto em que estão inseridos (Katkalo, Pitelis & Teece, 2010). A RBT se assenta na perspectiva econômica, e sugere que o desempenho da organização é uma utilidade dos tipos de recursos e capacidades dinâmicas que elas controlam, onde componentes de controle gerencial, como o orçamento, são relevantes para organizar e aproveitar ao máximo o potencial destes recursos e capacidades (Barney & Hesterly, 2011). Os autores apresentam que o papel do

Endereço: Rua Melvin Jones, 940

Bairro: Jardim América

UF: MS

Município: DOURADOS

CEP: 79.803-010

Telefone: (67)3410-2853

E-mail: cep@ufgd.edu.br



UFGD - UNIVERSIDADE
FEDERAL DA GRANDE
DOURADOS / UFGD-MS



Continuação do Parecer: 3.950.290

orçamento é organizar os recursos com a intenção de influenciar o empregado para implementar os objetivos estratégicos. Assim, a RBT é importante no campo da estratégia, pois explica como as organizações alcançam um melhor desempenho (Henri, 2006), no qual a vantagem competitiva deriva dos recursos e das capacidades da organização de organizá-los e aplicá-los (Grant, 1991). As capacidades dinâmicas aumentam a relação entre recursos e o desempenho organizacional (Barney, 1991). No caso do orçamento, é um indicador importante para o desempenho (Abernethy & Brownell, 1999), no qual a maioria das organizações utiliza em suas atividades (Bunce et al., 1995).

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO E OBJETIVOS

O agronegócio enfrenta desafios, de forma significativa, dada às metas econômicas e ambientais que, algumas vezes, são concorrentes (Lapple, Renwick & Thorne, 2015). Os desafios são diversos, incluem inovação tecnológica, mudança na economia, eventos climáticos (Sachitra & Chong, 2018), equipamentos técnicos inadequados, grau elevado de riscos agrícolas, mudanças nos regulamentos legais, baixo preço de compra, monopólio do comprador (Savic, Vasiljevic & Popovic, 2016), surgimento de pragas e doenças (Scoponi, Laurica, De Leo, Carbonell, Nori, Cordisco & Casarsa, 2019).

Como os desafios mencionados são de difíceis de previsão (Grant, 2015), lidam com alto grau de riscos estratégicos, ao qual se adapta a novos desenvolvimentos em momento que utilizam os seus recursos, de forma criteriosa (Guttel & Konlechner, 2009). Desse modo, o risco estratégico age como importante impulsionador ou barreira, pois as organizações do agronegócio tomarão diferentes decisões para o empreendedorismo e a inovação (Gardebroek, 2006). Nesse tipo de ambiente, essas organizações devem buscar aprendizagem organizacional e orientação para o mercado (Lapple, Renwick & Thorne, 2015). Para Gschwantner e Hiebl (2016), precisam melhorar a eficiência dos seus recursos (exploitation) para gerar receitas e lucros ao passo que busca, de forma simultânea, novas oportunidades, criar inovações e se adaptar a mudança emergente (exploration).

O que se entende é que os desafios reduzem o desempenho organizacional (Rehman, Mohammad & Ayoup, 2019). Portanto, deve-se se antecipar e responder às oportunidades e pressões, o que é imprescindível para sobrevivência e que mantenha vantagem competitiva (Abernethy & Brownell, 1999). Essas capacidades dinâmicas empreendedorismo, inovação, aprendizagem organizacional e orientação para o mercado são reconhecidas para alcançar esse objetivo estratégico.

Endereço: Rua Melvin Jones, 940

Bairro: Jardim América

UF: MS

Telefone: (67)3410-2853

Município: DOURADOS

CEP: 79.803-010

E-mail: cep@ufgd.edu.br



UFGD - UNIVERSIDADE
FEDERAL DA GRANDE
DOURADOS / UFGD-MS



Continuação do Parecer: 3.950.290

O desempenho organizacional é alcançado pelos esforços de funcionários e departamentos individuais para implementar o objetivo estratégico planejado (Zehir, Yildiz, Kole & Basar, 2016). A Resource-based Theory (RBT) compreende que o controle gerencial, como o orçamento empresarial, é útil para influenciar o empregado para implementação da estratégia (Henri, 2006). Os efeitos desse orçamento sobre o desempenho dependerão

do modo como são usados (Laitinen, Lansiluoto & Salonen, 2016).

Contudo, nos estudos anteriores, sobre riscos estratégicos e capacidades dinâmicas empreendedorismo e inovação, a literatura não levou em consideração as diversas utilidades do orçamento (Henri, 2006; Widener, 2007; Arnaboldi & Lapsley, 2011; Oyadomari et al., 2011; Gurd & Helliari, 2017), nas capacidades dinâmicas de aprendizagem organizacional e orientação para o mercado e a ambidestria organizacional, o orçamento foi entendido apenas como instrumento exclusivo para o exploitation (Gschwantner & Hiebl, 2016; Bedford, 2015) e foram reducionistas e exclusivamente focados apenas na utilidade do orçamento em avaliar o desempenho (Rehman et al., 2019; Henri, 2006). Em todos os casos, o orçamento foi posicionado como controle cibernético (Henri & Worters, 2019). De forma tradicional, o orçamento é usado apenas com uma utilidade de forma isolada e não interligada (Sponem & Lambert, 2016; Arnold & Gillenkirch, 2015). Nesse contexto, há pouco foco na literatura em outras utilidades do orçamento nas organizações, como o (1) planejamento (planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais) e (2) diálogo (comunicação, criação de consciência e motivação), conforme apresentadas por Ekholm e Wallin (2011).

Essas utilidades podem restringir os riscos estratégicos, o empreendedorismo e a inovação com vista a garantir a obtenção de metas pretendidas pela estratégia (Simons, 1995), como podem discutir e motivar o desenvolvimento de ideias e oportunidades dentro de um domínio aceitável (Laitinen, Lansiluoto & Salonen, 2016; Yanishevskaya, 2017). O orçamento e a ambidestria possuem interface com essas capacidades dinâmicas porque promovem insights de como as organizações exploram novas oportunidades enquanto continuam a "explorar" mercados e recursos existentes (Birkinshaw, Zimmermann & Raisch, 2016).

Para a RBT, todas essas capacidades dinâmicas aprimoram a relação entre o recurso complementar (orçamento) e o desempenho organizacional (Rehman et al., 2019; Barney, 1991). Desse modo, essa investigação busca preencher essas lacunas, o que demonstra que outras potencialidades podem ser exploradas (Malmi & Brown, 2008). A abordagem adotada nesse estudo abre um caminho frutífero para pesquisas futuras ao investigar com mais detalhe outras condições sob as quais utilidades específicas do orçamento também são discutidas nessa linha teórica.

Endereço: Rua Melvin Jones, 940

Bairro: Jardim América

UF: MS

Telefone: (67)3410-2853

Município: DOURADOS

CEP: 79.803-010

E-mail: cep@ufgd.edu.br



UFGD - UNIVERSIDADE
FEDERAL DA GRANDE
DOURADOS / UFGD-MS



Continuação do Parecer: 3.950.290

Hipótese:

P1 – A interface entre as capacidades dinâmicas (empreendedorismo e inovação) com os riscos estratégicos permitem discussões voltadas as utilidades orçamentárias de planejamento.; P2 – A interface entre as capacidades dinâmicas (empreendedorismo e inovação) com os riscos estratégicos permitem discussões voltadas as utilidades orçamentárias de diálogo.; P1 – A interface entre as capacidades dinâmicas (aprendizagem organizacional e a orientação para o mercado) com a ambidestria organizacional (exploitation) permitem

discussões voltadas as utilidades orçamentárias de planejamento; P2 – A interface entre as capacidades dinâmicas (aprendizagem organizacional e a orientação para o mercado) com a ambidestria organizacional (explotation) permitem discussões voltadas as utilidades orçamentárias de diálogo;

H1 – O nível de utilidade percebida das utilidades do orçamento de planejamento se relaciona, com as capacidades dinâmicas.

H1a – O nível de utilidade percebida das utilidades do orçamento de planejamento se relaciona, de forma negativa, com a capacidade dinâmica empreendedorismo

H1b – O nível de utilidade percebida das utilidades do orçamento de planejamento se relaciona, de forma negativa, com a capacidade dinâmica inovação

H1c – O nível de utilidade percebida das utilidades do orçamento de planejamento se relaciona, de forma positiva, com a capacidade dinâmica aprendizagem organizacional

H1d – O nível de utilidade percebida das utilidades do orçamento de planejamento se relaciona, com a capacidade dinâmica orientação ao mercado

H1e – O nível de utilidade percebida das utilidades do orçamento de diálogo se relaciona, de forma positiva, com a capacidade dinâmica empreendedorismo

H1f – O nível de utilidade percebida das utilidades do orçamento de diálogo se relaciona, de forma positiva, com a capacidade dinâmica inovação

H1g – O nível de utilidade percebida das utilidades do orçamento de diálogo se relaciona, de forma positiva, com a capacidade dinâmica aprendizagem organizacional, de forma positiva, com a capacidade dinâmica aprendizagem organizacional

H1g – O nível de utilidade percebida das utilidades do orçamento de diálogo se relaciona, de forma positiva, com a capacidade dinâmica orientação ao mercado

Endereço: Rua Melvin Jones, 940

Bairro: Jardim América

UF: MS

Telefone: (67)3410-2853

Município: DOURADOS

CEP: 79.803-010

E-mail: cep@ufgd.edu.br



UFGD - UNIVERSIDADE
FEDERAL DA GRANDE
DOURADOS / UFGD-MS



Continuação do Parecer: 3.950.290

H2 – O nível de utilidade percebida das utilidades do orçamento de planejamento se relaciona, de forma positiva, com o desempenho organizacional quando mediada pelas capacidades dinâmicas.

H2a – O nível de utilidade percebida das utilidades do orçamento de planejamento se relaciona, de forma positiva, com o desempenho organizacional quando mediada pela capacidade dinâmica empreendedorismo.

H2b – O nível de utilidade percebida das utilidades do orçamento de diálogo se relaciona, de forma positiva, com o desempenho organizacional quando mediada pela capacidade dinâmica empreendedorismo.

H2c – O nível de utilidade percebida das utilidades do orçamento de planejamento se relaciona, de forma positiva, com o desempenho organizacional quando mediada pela capacidade dinâmica inovação.

H2d – O nível de utilidade percebida das utilidades do orçamento de diálogo se relaciona, de forma positiva, com o desempenho organizacional quando mediada pela capacidade dinâmica inovação.

H2e – O nível de utilidade percebida das utilidades do orçamento de planejamento se relaciona, de forma positiva, com o desempenho organizacional quando mediada pela capacidade dinâmica aprendizagem organizacional.

H2f – O nível de utilidade percebida das utilidades do orçamento de diálogo se relaciona, de forma positiva, com o desempenho organizacional quando mediada pela capacidade dinâmica aprendizagem organizacional.

H2g – O nível de utilidade percebida das utilidades do orçamento de planejamento se relaciona, de forma positiva, com o desempenho organizacional quando mediada pela capacidade dinâmica orientação ao mercado.

Metodologia Proposta:

Os dois primeiros estudos são caracterizados como estudo de caso. No último, caracteriza-se como descritiva, de levantamento, quantitativa e utilizará a modelagem de equações estruturais para análise dos dados.

Metodologia de Análise de Dados:

Nos dois primeiros estudos, será pela triangulação dos dados que ocorrerá por meio de uma análise do texto das entrevistas, dos registros internos e dos documentos.

No terceiro e último estudo da tese, será a modelagem de equações estruturais para análise dos

Endereço: Rua Melvin Jones, 940

Bairro: Jardim América

UF: MS

Município: DOURADOS

CEP: 79.803-010

Telefone: (67)3410-2853

E-mail: cep@ufgd.edu.br



UFGD - UNIVERSIDADE
FEDERAL DA GRANDE
DOURADOS / UFGD-MS



Continuação do Parecer: 3.950.290

dados.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

o objetivo geral do estudo foi analisar como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento interagem com as capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional.

Objetivo Secundário:

(i) Compreender como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com os riscos estratégicos e as capacidades dinâmicas de inovação e empreendedorismo; (ii) Compreender como ocorre a interface entre as utilidades do orçamento com a ambidestria organizacional e as capacidades dinâmicas aprendizagem organizacional e orientação para o mercado.; e (iii) Analisar a relação entre as utilidades do orçamento e o desempenho organizacional, mediada pelas capacidades dinâmicas de inovação, empreendedorismo, aprendizagem organizacional e orientação para o mercado.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Possibilidade do participante ficar constrangido na entrevista.

Benefícios:

A contribuição teórico-empírica se baseia na investigação em profundidade que demonstra que o orçamento pode ter múltiplas utilidades nas organizações, o que demonstra como pode ser explorado a sua potencialidade (Chapman & Kihn, 2009; Malmi & Brown, 2008). Neste interim, em que o orçamento, como recurso complementar, é usado para influenciar o empregado para implementação da estratégia (Henri, 2006; Barney & Hesterly, 2011), diferentes prioridades podem emergir, como suporte ao controle dos riscos estratégicos (Gurd & Helliar, 2017), a indução de metas, o empreendedorismo e a aprendizagem organizacional, que são fonte de vantagem competitiva (Chenhall & Moers, 2015). A contribuição prática busca entender que o orçamento tem escopo mais amplo, que formaliza o fluxo, o compartilhamento e o uso de informações entre diversas áreas/unidades das organizações (Arnold & Artz, 2018; Chapman & Kihn, 2009). Entendido como um processo, as diversas utilidades do orçamento podem promover discussões com as capacidades dinâmicas e, de forma consequente, relacionam-se com o desempenho superior organizacional (Henri, 2006). Quanto ao aspecto

Endereço: Rua Melvin Jones, 940

Bairro: Jardim América

UF: MS

Telefone: (67)3410-2853

Município: DOURADOS

CEP: 79.803-010

E-mail: cep@ufgd.edu.br

7 de 10



UFGD - UNIVERSIDADE
FEDERAL DA GRANDE
DOURADOS / UFGD-MS



Continuação do Parecer: 3.950.290

social, o estudo contribui, sobretudo, ao propiciar informações sobre as utilidades que o orçamento desempenha nas organizações e que influenciam as capacidades dinâmicas e o seu desempenho organizacional. Este quesito é relevante ao considerar a continuidade dos negócios, que refletem na sociedade, sob a forma de produtos, serviços, empregos, movimentação da economia, entre outros aspectos.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa é dividida em três estudos. Os dois primeiros são estudo de caso e o último será um estudo quantitativo com aplicação de questionário.

Nos dois primeiros, será estudo de caso único. O agronegócio será o campo escolhido. Assim, em cada estudo será uma única organização que trabalha com grãos, sobretudo soja e milho. Assim, os procedimentos utilizados para coletar os dados foram as entrevistas, documentos e observação. Quanto a tipologia das entrevistas, foi um roteiro semiestruturado.

No terceiro estudo, será aplicação de questionário com gestores/gerente/diretores das empresas do mesmo ramo do Brasil.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Vide "Conclusões ou Pendências ou Lista de Inadequações"

Recomendações:

Vide "Conclusões ou Pendências ou Lista de Inadequações"

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

1) Quanto as Informações Básicas do Protocolo de Pesquisa, o pesquisador deve descrever:

1.1. Os riscos da pesquisa pois, como vai envolver entrevista o participante pode ficar constrangido, entre outros, lembrando que tanto as Resoluções n. 466/12 e 510/16 dizem que toda pesquisa com seres apresenta risco, mesmo que mínimo;

PENDÊNCIA ATENDIDA

1.2. Os critério de inclusão e exclusão, que são itens de avaliação ética do protocolo.

PENDÊNCIA ATENDIDA

2) Quanto ao registro de consentimento livre e esclarecido, versão " TCLE.docx, postado na

Endereço: Rua Melvin Jones, 940	CEP: 79.803-010
Bairro: Jardim América	
UF: MS	Município: DOURADOS
Telefone: (67)3410-2853	E-mail: cep@ufgd.edu.br

8 de 10



UFGD - UNIVERSIDADE
FEDERAL DA GRANDE
DOURADOS / UFGD-MS



Continuação do Parecer: 3.950.290

Plataforma Brasil em 17/02/2020, seguem as seguintes considerações:

2.1. Na página 1 de 1 faltou colocar o local para a rubrica do participante e do pesquisador;

PENDÊNCIA ATENDIDA

2.2. Na página 1 de 2 é solicitado a inserção do número do CPF do participante de pesquisa. O Registro do Processo de Consentimento Livre e Esclarecido tem a função precípua de informar e respeitar a autonomia do participante. Solicita-se justificar a necessidade do número do CPF e, se não for necessário, retirar esses campos.

PENDÊNCIA ATENDIDA

2.3. "Caso hajam danos decorrentes dos riscos desta pesquisa, o pesquisador assumirá a responsabilidade pelo ressarcimento e pela indenização.", corrigir pois a resolução diz que o participante tem o direito de indenização, mas esse direito é conforme a lei, recomendo colocar que caso o participante se sinta prejudicado ou lesado poderá pleitear indenização conforme legislação brasileira;

PENDÊNCIA ATENDIDA

2.4. O pesquisador deve colocar uma breve explicação sobre o que é o Sistema Cep/CONEP conforme item IX do artigo 17 da Resolução CNS n. 510/16.

PENDÊNCIA ATENDIDA

Considerações Finais a critério do CEP:

Diante do exposto, o CEP/UFGD, de acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS n° 510 de 2016, na Resolução CNS n° 466 de 2012 e na Norma Operacional n° 001 de 2013 do CNS, manifesta-se pela APROVAÇÃO em virtude do(a) pesquisador(a) ter atendido as recomendações do parecer n. 3.899.640.

Conforme orientações das resoluções vigentes que regem a ética em pesquisa com seres humanos:

- * o pesquisador deve comunicar qualquer evento adverso imediatamente ao Sistema CEP/CONEP;
- * O pesquisador deve apresentar relatório parcial e final ao Sistema CEP/CONEP.

Endereço: Rua Melvin Jones, 940
Bairro: Jardim América **CEP:** 79.803-010
UF: MS **Município:** DOURADOS
Telefone: (67)3410-2853 **E-mail:** cep@ufgd.edu.br



UFGD - UNIVERSIDADE
FEDERAL DA GRANDE
DOURADOS / UFGD-MS



Continuação do Parecer: 3.950.290

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1508086.pdf	05/03/2020 15:14:39		Aceito
Outros	Respparecer.doc	05/03/2020 15:13:58	THIAGO BRUNO DE JESUS SILVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE2.docx	05/03/2020 14:54:56	THIAGO BRUNO DE JESUS SILVA	Aceito
Outros	Termo.pdf	27/02/2020 17:54:59	THIAGO BRUNO DE JESUS SILVA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Decomp.pdf	27/02/2020 17:54:27	THIAGO BRUNO DE JESUS SILVA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Infra.pdf	27/02/2020 17:53:48	THIAGO BRUNO DE JESUS SILVA	Aceito
Outros	resolucao_n.pdf	27/02/2020 15:55:39	THIAGO BRUNO DE JESUS SILVA	Aceito
Outros	formulario_com_a_alteracao.pdf	27/02/2020 15:52:00	THIAGO BRUNO DE JESUS SILVA	Aceito
Cronograma	Crono.pdf	27/02/2020 15:46:06	THIAGO BRUNO DE JESUS SILVA	Aceito
Orçamento	orcpes.pdf	27/02/2020 15:45:47	THIAGO BRUNO DE JESUS SILVA	Aceito
Declaração de concordância	Temo.pdf	27/02/2020 15:45:21	THIAGO BRUNO DE JESUS SILVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Tese.docx	17/02/2020 17:19:29	THIAGO BRUNO DE JESUS SILVA	Aceito
Folha de Rosto	FR.pdf	17/02/2020 17:18:52	THIAGO BRUNO DE JESUS SILVA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Rua Melvin Jones, 940

Bairro: Jardim América

UF: MS

Telefone: (67)3410-2853

CEP: 79.803-010

Município: DOURADOS

E-mail: cep@ufgd.edu.br



UFGD - UNIVERSIDADE
FEDERAL DA GRANDE
DOURADOS / UFGD-MS



Continuação do Parecer: 3.950.290

DOURADOS, 02 de Abril de 2020

Assinado por:
Leonardo Ribeiro Martins
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Melvin Jones, 940

Bairro: Jardim América

UF: MS

Telefone: (67)3410-2853

CEP: 79.803-010

Município: DOURADOS

E-mail: cep@ufgd.edu.br