



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIOECONÔMICO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Amanda Marcondes Coelho

**INFLUÊNCIA DO ORÇAMENTO NAS ESTRATÉGIAS DE MÍDIAS SOCIAIS E NA
VANTAGEM COMPETITIVA DE FRANQUIAS ALIMENTÍCIAS.**

Florianópolis
2021

Amanda Marcondes Coelho

**INFLUÊNCIA DO ORÇAMENTO NAS ESTRATÉGIAS DE MÍDIAS SOCIAIS E NA
VANTAGEM COMPETITIVA DE FRANQUIAS ALIMENTÍCIAS.**

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Ciências Contábeis do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharel/Licenciado em Ciências Contábeis.
Orientador: Prof. Rogério João Lunkes, Dr.
Coorientador: Januário José Monteiro, Me.

Florianópolis
2021

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

Coelho, Amanda Marcondes
INFLUÊNCIA DO ORÇAMENTO NAS ESTRATÉGIAS DE MÍDIAS
SOCIAIS E NA VANTAGEM COMPETITIVA DE FRANQUIAS
ALIMENTÍCIAS. / Amanda Marcondes Coelho ; orientador,
Rogério João Lunkes, coorientador, Januário José
Monteiro, 2021.
26 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Ciências Contábeis, Florianópolis,
2021.

Inclui referências.

1. Ciências Contábeis. 2. Orçamento. 3. Mídias sociais.
4. Vantagem competitiva. I. Lunkes, Rogério João . II.
Monteiro, Januário José. III. Universidade Federal de
Santa Catarina. Graduação em Ciências Contábeis. IV. Título.

Amanda Marcondes Coelho

**INFLUÊNCIA DO ORÇAMENTO NAS ESTRATÉGIAS DE MÍDIAS SOCIAIS E NA
VANTAGEM COMPETITIVA DE FRANQUIAS ALIMENTÍCIAS.**

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel e aprovado em sua forma final pelo Curso de Ciências Contábeis.

Florianópolis, 08 de setembro de 2021.

Prof. ^a Dr.a Viviane Theiss.
Coordenadora de TCC
Instituição UFSC

Banca Examinadora:

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.
Orientador
UFSC

Januário José Monteiro
Coorientador
UFSC

Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.
Avaliador
UFSC

AGRADECIMENTOS

Essa pesquisa é dedicada aos meus pais e familiares, que sempre me apoiaram e me deram forças quando eu achava que não tinha mais, em especial a minha avó que sempre me deu todo apoio que eu precisei, eu te amo muito vó. Quero agradecer também aos meus amigos, tanto os que eu fiz no decorrer da escola quanto os da faculdade, obrigada por passarem essa fase comigo, sempre me senti acolhida quando os problemas afligiam.

Agradeço também meus colegas de trabalho, que me deram suporte quando a rotina começou a ficar mais pesada. Também sou grata a todos os professores que passaram pela minha vida, no decorrer dela, me tornei hoje essa pessoa por influência de todos vocês.

Por último, mas não menos importante, agradeço ao meu orientador Rogério, por me passar todo o conhecimento necessário para que eu pudesse realizar esse trabalho, e um agradecimento mais que especial ao Januário, que me deu o apoio essencial e fundamental para que essa monografia fosse realizada, para sempre lembrarei disso!

Com carinho,

Amanda.

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a influência do orçamento nas estratégias de mídias sociais e na vantagem competitiva de franquias alimentícias. Para tanto, foi realizada uma pesquisa com 84 gestores de franquias alimentícias, por meio de um formulário *online*. A análise dos resultados foi efetuada por meio da aplicação da modelagem de equações estruturais. Os resultados indicaram que o orçamento para planejamento influencia positivamente na vantagem competitiva, que está relacionado ao desempenho das empresas. Observou-se também que a relação entre o orçamento para o diálogo e a vantagem competitiva no mercado, é mediada pela estratégia de mídias sociais, visto que esse orçamento tem como finalidade a comunicação e a motivação, que se consubstancia nas mídias sociais. Estes achados contribuem para a literatura sobre orçamento empresarial, ao sugerir que pode fomentar o maior desempenho em relação aos concorrentes. Sugere-se ainda que as estratégias de mídias sociais sejam utilizadas para reforçar os efeitos dos controles de gestão nos resultados organizacionais.

Palavras-chave: Orçamento. Mídias sociais. Vantagem competitiva.

ABSTRACT

This research aimed to identify the influence of budget on social media strategies and on the competitive advantage of food franchises. For this purpose, a survey was carried out with 84 food franchise managers through an online form. The analysis of the results was carried out through the application of structural equation modeling. The results indicated that the planning budget positively influences competitive advantage, which is related to the performance of firms. It was also observed that the relationship between the budget for dialogue and the competitive advantage in the market is mediated by the social media strategy, as this budget is aimed at communication and motivation, thus linking social media . These findings contribute to the literature on corporate budgeting by suggesting that it can foster greater performance relative to competitors. It is also suggested that social media strategies be used to reinforce the effects of management controls on organizational results.

Keywords: Budgetary. Social media. Competitive advantage.

LISTA DE FIGURAS

Figura1 - Modelo teórico da pesquisa	14
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela1 – Variáveis descritivas.....	16
Tabela2_ Modelo de mensuração.....	17
Tabela3_ Modelo estrutural.....	18

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização e problema.....	10
1.2	OBJETIVOS	11
1.2.1	Objetivo Geral.....	11
1.2.2	Objetivos Específicos	11
1.3	JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	Orcamento, Estratégias de Mídias Sociais e Vantagem competitiva.....	12
2.2	Papel mediador da Estratégia de Mídias Sociais.....	13
3	METODOLOGIA.....	15
3.1	População e amostra.....	15
3.2	Mensuração das variáveis e procedimentos metodológicos.....	15
3.3	Perfil dos respondentes.....	16
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	17
4.1	Modelo de mensuração.....	17
4.2	Modelo estrutural.....	17
5	DISCUSSÃO.....	19
6	CONCLUSÃO.....	20
	REFERÊNCIAS.....	22
	APÊNDICE A – Descrição.....	25

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e problema

O contexto organizacional se encontra cada vez mais competitivo, e requer das organizações atitudes proativas para liderar a concorrência (CHIOU; HSIEH; YANG, 2004). Para tanto, as organizações necessitam de estruturas de gestão adequadas e respaldadas no uso de planejamentos e orçamentos, que permitam adotar estratégias inovadoras orientadas a satisfação do cliente (TERZIOVSKI, 2002). Estudos anteriores sugeriram que a adoção de controles gerenciais (Ex. orçamento para planejamento e diálogo) influencia positivamente no maior desempenho em relação ao concorrente, dependendo das estratégias de inovação e do engajamento dos gestores em variáveis externas, que determinam a intensidade dessa influência (ex.: GEORGE; WALKER; MONSTER, 2019). As avaliações dos consumidores, podem determinar essa intensidade, uma vez que estão relacionadas à qualidade da prestação dos serviços ou do oferecimento dos produtos (JANDA; TROCCHIA; GWINNER, 2002; SHIN, 2015). Segundo Wu (2016), os consumidores efetuam suas avaliações, por meio das mídias sociais, manifestando o seu grau de satisfação.

A adoção de estratégias de mídias sociais e o maior engajamento das organizações nas avaliações externas se configuram como antecedentes do desempenho, que é o reflexo da aprendizagem organizacional decorrente de eventos pregressos (CHAU, 2018), e podem aumentar a vantagem competitiva, em especial no contexto de franquias alimentícias em que se torna importante compreender o papel das mídias sociais. Cabe a gestão a continuidade das operações em um ambiente competitivo, por meio da aplicação de ferramentas tecnológicas de informação, que captam a satisfação dos clientes, fazendo com que a empresa consiga transformar essa informação em conhecimento organizacional (BARBOSA, 2010).

A implementação de parâmetro estratégico, com utilização de mídias sociais, é importante para promover o consumo dos produtos e serviços da organização, portanto novas pesquisas são necessárias para compreender seu comportamento (AGNIHOTRI, 2020). Além disso, o estudo de Ekholm e Wallin (2011) menciona que combinar o orçamento com uma boa estratégia, pode melhorar o desempenho em relação aos concorrentes. Apesar do conhecimento a respeito da relação entre o uso de práticas gerenciais, para fomentar a estratégia organizacional, e o melhor desempenho, em relação aos concorrentes, estudos anteriores produziram inferências limitadas quanto ao papel que as mídias sociais têm no fomento de

maior vantagem competitiva. Desse modo, a presente pesquisa busca compreender **qual a influência do orçamento nas estratégias de mídias sociais e na vantagem competitiva?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

De modo a responder à questão de pesquisa, o estudo tem por objetivo analisar a influência do orçamento nas estratégias de mídias sociais e na vantagem competitiva.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atender ao objetivo geral, tem-se por objetivos específicos:

- a) Identificar a relação do orçamento com as estratégias de mídias sociais;
- b) Verificar a relação entre o orçamento e a vantagem competitiva;
- c) Examinar o efeito mediador da estratégia de mídias sociais.

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

A pesquisa traz contribuições ao propor a relação do uso do orçamento com as estratégias de mídias sociais, em busca de maior vantagem competitiva (WATSON; SENYARD; DADA, 2020). Esta proposta, avança na literatura ao sugerir que o orçamento para diálogo alcança maior vantagem competitiva à medida que estratégias de mídias sociais são implementadas. Além disso, sugere que quando a gestão dedica atenção para as avaliações dos consumidores, maior é o desempenho em relação aos concorrentes. Por outro lado, quando o orçamento é utilizado com a finalidade de planejamento, seus efeitos na vantagem competitiva ocorrem de forma direta. Em relação à contribuição prática, sugere-se que as franquias podem se antecipar na liderança da concorrência, ao se dedicarem em maior atenção às avaliações dos clientes, em relação a qualidade dos serviços prestados ou produtos oferecidos. Esta pesquisa, destaca a importância das mídias sociais para fomentar o envolvimento dos clientes. Sugere-se a maior divulgação das ações organizacionais nas mídias sociais, ampliando a comunicação companhia-cliente, que produz conteúdos atrativos e que influenciem o consumo de produtos e serviços (AGNIHOTRI, 2020).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Orçamento, Estratégias de Mídias Sociais e Vantagem competitiva

O orçamento se configura como um tipo de controle gerencial, utilizado para delinear os planos organizacionais (JOSHI; AL-MUDHAKI; BREMSER, 2003). O orçamento tem por função a avaliação de desempenho, do controle, bem como munir a gestão com informações tempestivas para a tomada de decisão (KUNG; HUANG; CHENG, 2013). Essas finalidades, do orçamento, permitem que os objetivos pré-estabelecidos sejam atendidos e os resultados organizacionais aprimorados (ARNOLD; ARTZ, 2019), se consubstanciando no desempenho organizacional em relação aos concorrentes (MCGIVERN; TVORIK, 1997; ARNOLD; GILLENKIRCH, 2015). A vantagem competitiva segundo Brito (2012) é a possibilidade da empresa se destacar e ser superior no mercado. Ela pode ser alcançada por meio de incentivos aos funcionários, que podem ser financeiros, intelectuais entre outros (Kryscynski, 2021). Esses efeitos têm reflexo na reputação da empresa aumentando o fluxo de clientes que muitas vezes também fazem parte do quadro funcional da empresa. Para que a vantagem competitiva seja concretizada, o alcance de melhor desempenho, em relação aos concorrentes, no que diz respeito aos resultados financeiros e não financeiros, é pertinente (HO, 2008).

As organizações implementam o orçamento de acordo com as suas prioridades e modelo de negócios, com isso, pode se tornar restritivo ou flexível (KUNG; HUANG; CHENG, 2013). Para poder escolher um modelo a seguir, as empresas precisam executar o planejamento estratégico com cautela, visto que ele requer ordenamento, uma boa gestão de alocação dos recursos da empresa e a constante avaliação (UZARSKI; BROOME, 2019). Uma das formas de orçamento é a função restrita, que está relacionada ao planejamento e representa a dimensão formal do controle de gestão (VAN DER STEDE, 2001). Já o orçamento flexível, permite a participação maior dos indivíduos dos diferentes níveis hierárquicos da organização, o que gera maior compartilhamento de informações (SHIELDS; SHIELDS, 1998), considerada como diálogo. O orçamento para diálogo permite que os funcionários tenham maior liberdade com seus superiores, e faz com que se sintam participantes das decisões da empresa (EKHOLM; WALLIN, 2011).

A influência do orçamento na vantagem competitiva, decorre da adequação do orçamento mediante finalidades pelas quais foram concebidos, bem como do comprometimento dos gestores (NOURI; PARKER, 1998; KAVESKI; BEUREN; GOMES; LAVARDA, 2021). Esse comprometimento denota o empenho dos indivíduos com as tarefas cotidianas, alinhadas ao planejamento e diálogo (LUNARDI; DEGENHART; SILVA ZONATTO, 2019). A alta

motivação dos gestores e a participação no orçamento, podem determinar o desempenho organizacional em relação aos concorrentes (KREN, 1992). A esse respeito, quanto maior a participação orçamentária, maior são os esforços para atingir os objetivos propostos no orçamento organizacional (KUNG; HUANG; CHENG, 2013). A partir das evidências apresentadas tem-se a primeira hipótese.

H_{1a}: O orçamento para planejamento influencia positivamente na vantagem competitiva.

H_{1b}: O orçamento para diálogo influencia positivamente na vantagem competitiva.

2.2 Papel mediador da estratégia de mídias sociais

A literatura define mídias sociais como um grupo de aplicativos baseados na *internet*, que permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelos usuários (KAPLAN; HAENLEIN, 2010; BIANCHI; ANDREWS, 2015; CHANG; YU; LU, 2015). Elas são responsáveis por conectar diversos usuários e aumentar a competitividade entre as empresas, porque amplia as ofertas, fazendo com que essas empresas busquem estratégias para se destacar no mercado. As mídias sociais facilitam a transação entre empresa e cliente, e permitem o fortalecimento dos vínculos, por meio da utilização do marketing digital (WU, 2016). A medida em que o indivíduo se identifica com a organização, seu ato de consumir produtos ou serviços se intensifica (ZANON, 2019). As mídias sociais, por permitir a criação e troca de conteúdo entre usuários, se tornaram uma ferramenta eficaz para diversos ramos.

Segundo Agnihotri (2020), os conteúdos desenvolvidos e aplicados nas mídias sociais influenciam na decisão dos clientes. Esses conteúdos são produzidos pela própria organização, para alavancar o nível de consumo dos produtos e serviços (HUOTARI; ULKUNIEMI; SARANIEMI; MALASKA, 2015), e ao mesmo tempo são compartilhados pelos consumidores, que avaliam os produtos e serviços de acordo com suas experiências. Assim, as organizações cada vez mais impulsionam os consumidores a avaliarem os seus serviços, porque servem de um meio de legitimar suas operações e de fomentar o consumo de seus produtos (JUSSILA; KARKKAINEN; LEINO, 2011), que de certa forma potencializa o desempenho da organização (MANGOLD; FAULDS, 2009). Uma das formas utilizadas para potencializar esse objetivo, depende das ações estratégicas adotadas para engajamento dos conteúdos digitais das organizações (PARVEEN; JAAFAR; AININ, 2015).

Por meio do orçamento, aliado ao uso correto das mídias sociais, a empresa poderá obter melhor desempenho organizacional em relação aos concorrentes, visto que seu uso auxilia na pesquisa do cliente (satisfação), propagandas dos produtos/serviços e auxiliam em informações da concorrência (PARVEEN; JAAFAR; AININ, 2015). O uso das redes sociais gera benefícios para a empresa, como por exemplo: vantagem competitiva, baixos custos entre outros (SINGLA; DURGA, 2015). A vantagem competitiva, faz com que as empresas recebam *feedbacks* e ideias que geram maior qualidade aos produtos e serviços, melhorando inclusive a posição no mercado competitivo (GARCIA-MORALES; MARTÍN-ROJAS; LARDÓN-LOPEZ, 2018). Por sua vez, espera-se que se alcance melhor desempenho em relação aos concorrentes, dado que o maior alinhamento entre os recursos delimitados no orçamento é destinado a ações estratégicas de mídias sociais, para alavancar o consumo dos serviços e melhorar a imagem da organização frente aos agentes no mercado (MANGOLD; FAULDS, 2009). Com base no texto exposto acima, segue a hipótese:

H_{2a}: A estratégia de mídia social reforça a relação entre o orçamento para planejamento e a vantagem competitiva.

H_{2b}: A estratégia de mídia social reforça a relação entre o orçamento para diálogo e a vantagem competitiva.

Conforme as hipóteses apresentadas, segue abaixo o modelo teórico da pesquisa com as hipóteses.

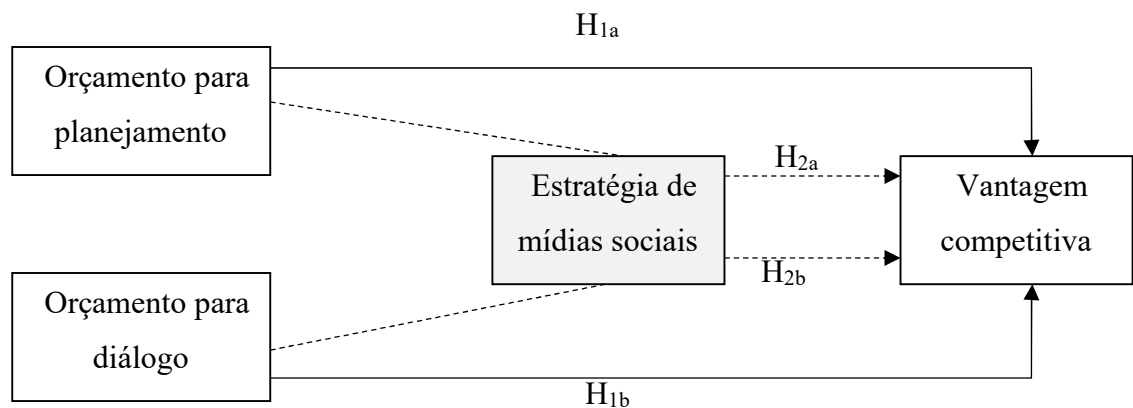


Figura 1. Modelo teórico da pesquisa

3 METODOLOGIA

3.1 População e amostra

Quanto a abordagem, esta pesquisa classifica-se como descritiva, que tem como finalidade a descrição e a análise dos dados coletados sem intromissão de quem está realizando a pesquisa (RUIZ, 1996). Quanto ao objetivo, a pesquisa é quantitativa, que é quando se utiliza de ferramentas estatísticas para quantificar as informações realizadas no estudo (RODRIGUES, 2007).

A população é composta de franquias alimentícias, vinculadas a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF). A coleta dos dados se deu de forma online, pelo envio de um questionário, através de envio do link do *google forms* via LinkedIn. Participaram da pesquisa os gestores, coordenadores e supervisores dessas franquias. O envio dos questionários ocorreu entre 23 de fevereiro a 4 de junho, que resultou em uma amostra final de 84 respostas.

3.2 Mensuração das variáveis e procedimentos metodológicos

Orçamento para planejamento: esse construto foi baseado nos estudos de Ekholm e Wallin (2011). Nas afirmativas, foi requerido aos convidados para responderem, a partir da escala Likert de 5 pontos, o grau de utilidade do orçamento na empresa, quanto à finalidade, planejamento e acompanhamento das estratégias, coordenação das unidades/departamentos, alocação de recursos para os departamentos ou unidades, determinação da quantidade de serviços oferecidos/vendidos e atribuição de responsabilidades orçamentárias.

Orçamento para diálogo: esse construto foi baseado nos estudos de Ekholm e Wallin (2011). Nas assertivas, foi requerido aos respondentes apontarem, a partir da escala Likert de 5 pontos, o grau de utilidade do orçamento na empresa, quanto ao diálogo que envolveu a comunicação de objetivos e ideias, criação de consciência daquilo que é importante para alcançar as metas, motivação do pessoal e constituição de uma base para sistemas de remuneração e bônus.

Estratégia de Mídias Sociais: esta variável foi capturada conforme o estudo de Wattal (2010), bem como os de Towner e Dulio (2011) e de Wu (2016), que utilizaram o mesmo construto. Em umas das afirmativas, foi requerido aos respondentes para responderem a partir da escala Likert de 5 pontos, se a estratégia de mídias sociais da empresa é utilizada para conquistar novos clientes, consolidar o relacionamento com clientes já existentes entre outros.

Vantagem Competitiva: essa variável se baseou em estudos anteriores que buscaram compreender melhor a vantagem competitiva, como os de Parveen, Jaafar e Ainin (2015); e Garcia-Morales, Martín-Rojas e Lardón-Lopez (2018). Ela é composta por 6 questões e foi requisitado, a partir da escala do tipo Likert de 5 pontos, que os respondentes avaliassem a vantagem competitiva das suas respectivas empresas. Por exemplo, em uma das questões é solicitado avaliar a capacidade gerencial da empresa em relação à concorrência.

Para avaliação das hipóteses, foi aplicada a modelagem de equações estruturais, que envolve as técnicas de Algoritmo PLS e *Bootstrapping*. Na primeira, avalia-se a mensuração dos construtos no contexto da validade e confiabilidade, enquanto na segunda, efetua-se as análises de caminho (HAIR JR. et al., 2017). O uso desta técnica é comum entre as pesquisas de contabilidade gerencial e permite compreender a problemática proposta nesta pesquisa.

3.3 Perfil dos respondentes

As análises do perfil dos respondem permitem compreender o comportamento da amostra. Foi identificado o perfil relacionado ao gênero, idade, escolaridade e experiência dos gestores. Apresenta-se na tabela 1 o perfil dos respondentes.

Tabela 1. Variáveis descritivas

Gênero	N	%	Experiência	N	%
Masculino	55	65%	1-5 anos	20	24%
Feminino	29	35%	6-10 anos	18	21%
Total	84	100	11-15 anos	21	25%
Formação	N	%	Acima de 16 anos	25	30%
Ensino médio/técnico	5	6%	Total	84	100
Graduação	27	32%	Idade		%
Pós graduação	43	51%	Até 30 ANOS	18	22%
Mestrado	9	11%	31-40 ANOS	33	39%
Doutorado	0	0%	Acima de 40 anos	33	39%
Total	84	100	Total	84	100

Como pode-se perceber na Tabela 1a maioria dos respondentes são do gênero masculino, o maior grau de formação fez respeito a pós-graduação. Quanto a experiência grande parte dos respondentes apresentam mais de 16 anos de tempo de mercado e em relação a idade a maioria tem mais de 40 anos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Modelo de mensuração

Para avaliar a validade e confiabilidade dos construtos, a literatura sobre modelagem de equações estruturais baseada no PLS, recomenda a utilização de algoritmo PLS nessa etapa. Assim, apresenta-se na tabela índices de validade e confiabilidade das variáveis em análise. Os resultados do modelo de mensuração são apresentados na Tabela 1.

Tabela 2. Modelo de mensuração

Painel A- Confiabilidade e Validade Convergente					
	AC	rho_A	CC	AVE	
1-Orçamento para planejamento	0,916	0,917	0,937	0,750	
2-Orçamento para diálogo	0,898	0,914	0,929	0,766	
3- Estratégia de mídias sociais	0,878	0,918	0,914	0,726	
4-Vantagem competitiva	0,847	0,852	0,888	0,570	
Painel B-Validade discriminante					
		1	2	3	4
1-Orçamento para planejamento	0,866	0,849	0,329	0,655	
2-Orçamento para diálogo	0,771	0,875	0,442	0,586	
3- Estratégia de mídias sociais	0,322	0,421	0,852	0,420	
4-Vantagem competitiva	0,586	0,519	0,379	0,755	

Nota: $R^2 = \text{EMD} (0, 18)$; $VC (0,39)$; $Q^2 = \text{EMD} (0, 10)$; $VC (0,19)$. EMD: Estratégia de mídias sociais; VC: Vantagem competitiva.

De acordo a Tabela 1, verifica-se que os critérios de confiabilidade foram atendidos, na medida em que, os valores da AC e CC de todas as variáveis em estudo foram maiores que 0,70, como recomendado por Hair Jr. et al. (2017). Em relação a validade convergente, percebe-se que os construtos foram superiores a 0,50, o que indica que convergem nos construtos que os compõem. Na validade discriminante, verifica-se que os construtos são distintos entre si, evidência que é reforçada pelo critério de HTMT.

4.2 Modelo estrutural

Para que sejam testadas as hipóteses da pesquisa, torna-se pertinente aplicar a técnica de *bootstrapping*, considerando uma reamostragem de 5.000. O diagrama de caminho tem

respaldo na literatura, o que permitiu estabelecer os sinais esperado e testar os efeitos em *one-tailed*. Apresenta-se as relações do modelo estrutural entre construtos na Tabela 2.

Tabela 3. Modelo estrutural

Relações entre os construtos	β	t-value	p-value
Orçamento para planejamento → Estratégia de mídias sociais	-0,006	0,031	0,488
Orçamento para planejamento → Vantagem competitiva	0,458	3,224	0,001***
Orçamento Diálogo → Estratégia de mídias sociais	0,426	2,280	0,011**
Orçamento Diálogo → Vantagem competitiva	0,083	0,561	0,287
Estratégia de mídias sociais → Vantagem competitiva	0,196	1,820	0,034**
Orçamento para planejamento → Estratégia de mídias sociais → Vantagem competitiva	-0,001	0,026	0,490
Orçamento para diálogo → Estratégia de mídias sociais → Vantagem competitiva	0,084	1,343	0,090*

Nota: *10%, **5% e ***1%.

As hipóteses apontam, que o orçamento para planejamento, influencia positivamente na vantagem competitiva ($\beta = 0,458$; $P < 0,01$) e que o orçamento para diálogo, não influencia na vantagem competitiva ($\beta = 0,083$; $p > 0,10$). Isso indica, que o planejamento tende a ser mais rígido e voltado para resultados, por isso tem reflexo direto na vantagem competitiva. Já em relação ao orçamento para diálogo, os resultados não implicam diretamente em maior vantagem competitiva.

Na segunda hipótese, testou-se o papel mediador da estratégia de mídia social, assim, a H2a demonstrou que o uso de estratégias de mídias sociais não reforça o efeito do orçamento para planejamento na vantagem competitiva ($\beta = -0,001$; $P > 0,10$). Entretanto, quando o orçamento é voltado ao diálogo, a estratégia de mídias sociais reforça seu efeito na vantagem competitiva ($\beta = 0,084$; $P < 0,10$), o que suporta H2b.

5 DISCUSSÃO

O orçamento para planejamento influenciou positivamente na vantagem competitiva ($\beta = 0,458$; $P < 0,01$), o que confirmou a hipótese H_{1a}. Esses resultados, se justificam devido o papel que o orçamento assume nas empresas, que fomenta melhor desempenho em relação aos concorrentes (MCGIVERN; TVORIK, 1997; ARNOLD; GILLENKIRCH, 2015). Esta evidência, está alinhada a literatura, ao sugeriu que há conexão entre o orçamento para planejamento e a vantagem competitiva (EKHOLM; WALLIN, 2011). Denota-se com isso, que o uso do orçamento para coordenar as atividades operacionais, bem como para alocar recursos, permitem que a organização seja mais lucrativa e que invistam mais em pesquisa e desenvolvimento (KUNG; HUANG; CHENG, 2013).

O orçamento para diálogo não influencia na vantagem competitiva ($\beta = 0,083$; $p > 0,10$), o que não suporta a H_{1b}. Esse resultado, indica que o orçamento para diálogo não tem foco exclusivo nos resultados, mas na comunicação interna e na motivação pessoal (EKHOLM; WALLIN, 2011). Tal evidência, pode refletir em resultado organizacional benéfico a longo prazo, à medida que a comunicação interna se consolide e a motivação da força de trabalho aumente.

A proposição do efeito indireto avaliado pelo papel mediador da estratégia de mídia social, demonstrou ausência do efeito interveniente da estratégia de mídias sociais, na relação entre o orçamento para planejamento e a vantagem competitiva ($\beta = -0,001$; $P > 0,10$), não suportando a H_{2a}. Pelo foco maior nos resultados, o orçamento para planejamento parece ter um efeito objetivo na busca por maior vantagem competitiva, devido suas características associadas à alocação de recursos, por isso o uso de estratégia de mídias sociais não reforçou o efeito desta relação. Esse fato, não corrobora com o estudo de Parveen et al. (2015), que menciona que a vantagem competitiva está associada ao uso inovador das mídias sociais, ligada ao marketing e atendimento ao cliente.

O orçamento para diálogo, mostrou efeito na vantagem competitiva, quando é utilizada a estratégia de mídias sociais ($\beta = 0,084$; $P < 0,10$), assim suportando H_{2b}. Isso é em decorrência de que o orçamento para diálogo tem como finalidade a comunicação e motivação (EKHOLM; WALLIN, 2011), o que está ligado a estratégia de mídias sociais (PARVEEN; JAAFAR; AININ, 2015). A vantagem competitiva, está relacionada com o fato da utilização das mídias sociais, ligadas ao marketing e atendimento ao cliente, e tendo como um benefício a redução de custos nessas áreas (PARVEEN; JAAFAR; AININ, 2015).

6 CONCLUSÃO

O estudo teve por objetivo analisar a influência do orçamento nas estratégias de mídias sociais e na vantagem competitiva de franquias alimentícias. Para atingir esses objetivos, a pesquisa obteve uma amostra de 84 respostas, coletadas via LinkedIn, que foram analisadas com aplicação de modelagem de equações estruturais. Os resultados da pesquisa demonstraram que o orçamento para planejamento influencia positivamente a vantagem competitiva. E o orçamento para o diálogo, com a utilização de mídias sociais, influencia positivamente a vantagem competitiva, suportando as hipóteses H1a e H2b. Já as hipóteses H1b e H2a, foram rejeitadas, por conta de que o orçamento para diálogo por si só não influencia a vantagem competitiva. O orçamento para planejamento, sob a mediação da estratégia de mídias sociais, não exerce efeito na vantagem competitiva.

A pesquisa gera implicações teóricas, quanto à literatura sobre a utilização dos orçamentos para diálogo e para planejamento, quando mediados pela estratégia de mídias sociais, que por fim alavancam a vantagem competitiva. Confirma-se, que o uso do orçamento com as estratégias de mídias sociais, fomenta maior vantagem competitiva. Amplia-se a literatura, ao ser demonstrado que o orçamento para diálogo alavanca a vantagem competitiva, quando as estratégias de mídias sociais são adotadas. Sugere-se, maior atenção para a variável de avaliações dos consumidores, uma vez que seu papel mediador reforça a explicação do orçamento, voltado para maior comunicação, no maior desempenho, em relação aos concorrentes. A utilização do orçamento para planejamento é importante, principalmente quando os recursos para implementação de *social medias* são escassos. O estudo sugere aos gestores, que implementem estratégias de mídias sociais para que se possa alcançar com mais eficácia as operações e a vantagem competitiva. Sugere-se o uso do orçamento para diálogo, visto que ele está relacionado com comunicação, na qual é essencial para o uso das mídias sociais. As empresas podem utilizar as mídias sociais para criar uma proximidade com os clientes, além de ser um meio mais eficaz de estabelecer um diálogo. Esse estudo mostra aos gestores o efeito que as mídias sociais podem exercer sobre o desempenho da empresa.

A pesquisa gera algumas limitações, entre elas as experiências, vivências e noções do mundo tecnológico dos respondentes, bem como do tamanho e referência externa das franquias em que trabalham no mercado. Quanto maior for a companhia, maior é a pressão externa por inovação e melhor posição no mercado. Logo, estudos futuros podem compreender melhor esse fenômeno. Outra limitação, se trata da constante evolução tecnológica do mundo, em que as questões citadas nessa pesquisa podem ser futuramente antiquadas. Por isso, sugere-se novos

estudos nessa linha, uma vez que são constantes as atualizações das formas de comunicação, e entre outros fatores que influenciam o ambiente interno e geram benefícios.

REFERÊNCIAS

- AGNIHOTRI, Raj. Social media, customer engagement, and sales organizations: A research agenda. **Industrial Marketing Management**, v. 90, p. 291-299, 2020.
- ARNOLD, Markus; ARTZ, Martin. The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. **Accounting, organizations and society**, v. 73, p. 50-67, 2019.
- ARNOLD, Markus C.; GILLENKIRCH, Robert M. Using negotiated budgets for planning and performance evaluation: An experimental study. **Accounting, organizations and society**, v. 43, p. 1-16, 2015.
- BARBOSA, Everton Rodrigues. Gestão do conhecimento e o uso estratégico de tecnologias de informação: um estudo em redes de franquias no Estado do Rio Grande do Norte. 2010. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- BIANCHI, Constanza; ANDREWS, Lynda. Investigating marketing managers' perspectives on social media in Chile. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 12, p. 2552-2559, 2015.
- BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, p. 360-380, 2012.
- CHANG, Yu-Ting; YU, Hueiju; LU, Hsi-Peng. Persuasive messages, popularity cohesion, and message diffusion in social media marketing. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 4, p. 777-782, 2015.
- CHIOU, Jyh-Shen; HSIEH, Chia-Hung; YANG, Ching-Hsien. The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 1, p. 19-36, 2004.
- EKHOLM, Bo-Göran; WALLIN, Jan. The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. 38, n. 1-2, p. 145-164, 2011.
- GARCIA-MORALES, Victor Jesus; MARTÍN-ROJAS, Rodrigo; LARDÓN-LÓPEZ, María Esmeralda. Influence of social media technologies on organizational performance through knowledge and innovation. **Baltic Journal of Management**, 2018.
- GEORGE, Bert; WALKER, Richard M.; MONSTER, Joost. Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. **Public Administration Review**, v. 79, n. 6, p. 810-819, 2019.
- HAIR JR, Joseph F. et al. **Advanced issues in partial least squares structural equation modeling**. saGe publications, 2017.
- HO, Li-An. What affects organizational performance?. **Industrial Management & Data Systems**, 2008.

HUOTARI, Lauri et al. Analysis of content creation in social media by B2B companies. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2015.

JANDA, Swinder; TROCCHIA, Philip J.; GWINNER, Kevin P. Consumer perceptions of Internet retail service quality. **International journal of service industry management**, 2002.

JOSHI, P. L.; AL-MUDHAKI, Jawahar; BREMSER, Wayne G. Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain. **Managerial Auditing Journal**, 2003.

JUSSILA, Jari Juhani; KÄRKKÄINEN, Hannu; LEINO, Maija. Benefits of social media in business-to-business customer interface in innovation. In: **Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments**. 2011. p. 167-174.

KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business horizons**, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010.

KAVESKI, Itzhak David Simão et al. Influência do Uso Diagnóstico e Interativo do Orçamento no Desempenho Gerencial Mediado pelo Comprometimento Organizacional. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 18, p. 82-100, 2021.

KREN, Leslie. Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. **Accounting Review**, p. 511-526, 1992.

KRYSCYNSKI, David; COFF, Russ; CAMPBELL, Benjamin. Charting a path between firm-specific incentives and human capital-based competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 42, n. 2, p. 386-412, 2021.

KUNG, Fan-Hua; HUANG, Cheng-Li; CHENG, Chia-Ling. An examination of the relationships among budget emphasis, budget planning models and performance. **Management Decision**, 2013.

LUNARDI, Micheli Aparecida; DEGENHART, Larissa; DA SILVA ZONATTO, Vinícius Costa. Estilo de liderança, assimetria de informação e uso avaliativo do orçamento constituem-se antecedentes a participação orçamentária?. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 16, n. 38, p. 3-34, 2019.

MANGOLD, W. Glynn; FAULDS, David J. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. **Business horizons**, v. 52, n. 4, p. 357-365, 2009.

MCGIVERN, Michael H.; TVORIK, Stephen J. Determinants of organizational performance. **Management Decision**, 1997.

NOURI, Hossein; PARKER, Robert J. The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. **Accounting, Organizations and society**, v. 23, n. 5-6, p. 467-483, 1998.

PARVEEN, Farzana; JAAFAR, Noor Ismawati; AININ, Sulaiman. Social media usage and organizational performance: Reflections of Malaysian social media managers. **Telematics and informatics**, v. 32, n. 1, p. 67-78, 2015.

QI, Cong; CHAU, Patrick Y. K. Will enterprise social networking systems promote knowledge management and organizational learning? An empirical study. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, v. 28, n. 1, p. 31-57, 2018.

RODRIGUES, William Costa et al. Metodologia científica. **Faetec/IST. Paracambi**, p. 01-20, 2007.

RUIZ, João Álvaro. Metodologia científica. **Guia para eficiência nos estudos**, v. 13, p. 131, 1996.

SHIELDS, Jeffrey F.; SHIELDS, Michael D. Antecedents of participative budgeting. **Accounting, organizations and society**, v. 23, n. 1, p. 49-76, 1998.

SHIN, Chung-Sub et al. The impact of Korean franchise coffee shop service quality and atmosphere on customer satisfaction and loyalty. **The Journal of Business Economics and Environmental Studies**, v. 5, n. 4, p. 47-57, 2015.

SINGLA, M. L.; DURGA, Apoorv. How social media gives you competitive advantage. **Indian Journal of Science and technology**, v. 8, p. 90, 2015.

TERZIOVSKI, Mile. Achieving performance excellence through an integrated strategy of radical innovation and continuous improvement. **Measuring business excellence**, 2002.

TOWNER, Terri L.; DULIO, David A. The Web 2.0 election: Does the online medium matter?. **Journal of Political Marketing**, v. 10, n. 1-2, p. 165-188, 2011.

UZARSKI, Diane; BROOME, Marion E. A leadership framework for implementation of an organization's strategic plan. **Journal of Professional Nursing**, v. 35, n. 1, p. 12-17, 2019.

VAN DER STEDE, Wim A. Measuring 'tight budgetary control'. **Management Accounting Research**, v. 12, n. 1, p. 119-137, 2001.

WATSON, Anna; SENYARD, Julienne; DADA, Olufunmilola Lola. Acts of hidden franchisee innovation and innovation adoption within franchise systems. **Industrial Marketing Management**, 2020.

WATTAL, Sunil et al. Web 2.0 and politics: the 2008 US presidential election and an e-politics research agenda. **MIS quarterly**, p. 669-688, 2010.

WU, Chih-Wen. The performance impact of social media in the chain store industry. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5310-5316, 2016.

ZANON, Johanna et al. How promoting a family firm image affects customer perception in the age of social media. **Journal of Family Business Strategy**, v. 10, n. 1, p. 28-37, 2019.

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado (a) colaborador (a),

Você está sendo convidado (a) a responder às perguntas desta pesquisa de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar, é muito importante que você compreenda que tem o direito de desistir a qualquer momento. Esta pesquisa tem como objetivo investigar influência do uso do orçamento nas estratégias de mídias sociais e na vantagem competitiva.

Os resultados desta pesquisa fornecerão conhecimentos sobre o assunto abordado, sem benefícios direto para você. Além do mais, o preenchimento deste questionário não representa qualquer risco de ordem física ou psicológica para você. Por fim, ressalta-se que as informações fornecidas terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis, pois você não poderá ser identificado em nenhum momento, uma vez que os dados serão tratados estatisticamente de forma coletiva e anônima.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, agradecemos sua participação.

Pesquisadores:

Amanda Marcondes Coelho - Graduanda em Ciências Contábeis UFSC - E-mail: amandamarcondescoelho@gmail.com

Januário José Monteiro, Me – Doutorando em Contabilidade UFSC - E-mail: januario.monteiro.monteiro@gmail.com

Rogério João Lunkes, Dr – Professor de Ciências Contábeis UFSC - E-mail: rogerio.lunkes@ufsc.br

I – QUESTÕES

1.Orçamento

Indique o grau de utilidade do orçamento na sua empresa para as seguintes funções, na escala de 1 a 5, sendo: 1 (Nada útil), 5 (muito útil).

Funções do orçamento	1	2	3	4	5
Definição do planejamento e acompanhamento das estratégias da minha empresa					
Coordenação das unidades/departamentos					

Alocação de recursos para os departamentos ou unidades					
Determinação da quantidade de serviços oferecidos/vendidos					
Atribuição de responsabilidades orçamentárias					
Comunicação de objetivos e ideias					
Criação de consciência daquilo que é importante para alcançar as metas					
Motivação do pessoal					
Constituição de uma base para sistemas de remuneração e bônus					

2. Estratégia de mídias sociais

Avalie a estratégia de mídias sociais de sua organização. Considerando a escala de 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). Minha empresa usa as mídias sociais?

Estratégia de mídias sociais	1	2	3	4	5
Para conquistar novos clientes, aumentando a carteira de consumidores					
Para atender os clientes existentes e consolidar o relacionamento					
Para obter informações do mercado e conhecer o cliente					
Para educar os clientes e fornecer informações					

3. Vantagem competitiva

Em relação a vantagem competitiva, considere para cada um dos atributos abaixo a escala de 1 a 5, sendo, sendo 1 (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente):

Vantagem competitiva	1	2	3	4	5
A qualidade dos produtos ou serviços que a minha empresa oferece é melhor do que a dos concorrentes					
Minha empresa tem mais capacidade de P&D do que os concorrentes					
Minha empresa possui melhor capacidade gerencial do que os concorrentes					
Minha empresa é mais lucrativa do que os concorrentes					
A imagem corporativa da minha empresa é melhor do que a dos meus concorrentes					
Os concorrentes têm dificuldade de substituir a minha empresa na liderança da concorrência					