



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

Caroline Cordeiro Oliveira

A influência do orçamento e do oportunismo tecnológico na inovação gerencial e no desempenho organizacional em micros, pequenas e médias empresas

Florianópolis

2023

Caroline Cordeiro Oliveira

A influência do orçamento e do oportunismo tecnológico na inovação gerencial e no desempenho organizacional em micros, pequenas e médias empresas

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Contabilidade.

Orientador(a): Prof. Dr. Rogério João Lunkes

Florianópolis

2023

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.
Dados inseridos pelo próprio autor.

Oliveira, Caroline Cordeiro

A influência do orçamento e do oportunismo tecnológico na inovação gerencial e no desempenho organizacional em micros, pequenas e médias empresas / Caroline Cordeiro Oliveira ; orientador, Rogério João Lunkes, 2023.

109 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Orçamento. 3. Oportunismo tecnológico. 4. Inovação gerencial. 5. Pequenas e médias empresas. I. Lunkes, Rogério João. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

Caroline Cordeiro Oliveira

A influência do orçamento e do oportunismo tecnológico na inovação gerencial e no desempenho organizacional em micros, pequenas e médias empresas

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 08 de agosto de 2023, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Rogério João Lunkes
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Alcindo Cipriano Argolo Mendes
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Dra. Edicreia Andrade dos Santos
Universidade Federal do Paraná

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestra em contabilidade.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Rogério João Lunkes,
Dr. Orientador

Florianópolis
2023

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, expresso minha profunda gratidão a Deus, cuja presença e orientação foram fundamentais em cada etapa desta jornada. Aos meus amados pais, Claudio e Ivone, cujo apoio incondicional e constante oração foram um alicerce indispensável em minha vida, e ao meu querido irmão Davi e sua esposa Talita, por estarem sempre ao meu lado.

Quero dedicar um agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Dr. Rogério João Lunkes, cuja orientação sábia e incentivo incansável foram essenciais para o meu crescimento acadêmico. Também quero agradecer aos queridos professores Dr. Hans Michael, Dra Sandra Ensslin, Dr. Pedro Alberto Barbeta, Dr. José Alonso, a Dra Valdirene Gasparetto, pelo apoio e orientação oferecidos. Aos professores como a Dra Ilse Beuren, Dr. Carlos Eduardo Lavarda e ao Dr. Alcindo Cipriano, expresso minha profunda estima e gratidão.

Um reconhecimento especial a Dra. Edicreia Andrade dos Santos, cujo apoio foi vital na reta final da conclusão do mestrado. E desejo expressar minha sincera gratidão a Maura, a diligente secretária do PPGC, por sua dedicação e eficiência excepcionais (agradeço-te de todo coração).

Aos amigos e colegas da turma de mestrado 2020, Helen, Lizana, Bruno, Jaqueline, Fábio, Juliana, Shaiane, Izabela e Anderson Rafael, agradeço por compartilharmos esta jornada juntos. Em especial, minha gratidão às minhas amigas Rosana, Márcia e Larissa, por seu apoio inabalável e amizade sincera.

Aos amigos do NUPECON UFSC, Januário José Monteiro, Letícia Matiulli e Luisa Deggau, expresso minha sincera apreciação por sua atenção e prestatividade. Aos amigos colegas do que fiz durante as aulas do mestrado PPGC e aulas, Crisiane Teixeira, Andréia Dulce, Maiara Nascimento, Janete Martins, Ana Caroline, Amanda Camargo, Neise Nascimento, Juliane Vieira e Antônio Victor, meu profundo agradecimento pela parceria e troca de experiências.

Aos meus amigos Gabriela de Abreu Passos, Guilherme Tigrinho da Silva, Roziane Waltrich, Priscila Santos, Thalita Gonçalves, Thiago Malucelli e ao professor Dr. Marcelo Maia (professor da graduação), tenho um enorme carinho por todos vocês. Um agradecimento especial ao meu amigo Henrique Adriano de Sousa, meu maior incentivador.

Gratidão a todos os amigos e colegas que estiveram ao meu lado ao longo desta jornada: Dona Ana, Nestor Sansana, Aldecir, Roberval e minha querida Maria. Aos amigos que prestigiaram minha banca de defesa e aos gestores das micros, pequenas e médias empresas que colaboraram com esta pesquisa, meu mais sincero agradecimento.

Por fim, agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa de estudos concedida durante o mestrado. Este estudo contou com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

E a todos aqueles que não foram mencionados nesta dedicatória, mas que de alguma forma contribuíram para o meu percurso, meu profundo reconhecimento. Quero que saibam que guardo uma eterna gratidão em meu coração. Muito obrigada a todos. Que Deus os abençoe abundantemente.

RESUMO

A pesquisa tem como objetivo analisar a influência do orçamento e do oportunismo tecnológico na inovação gerencial e no desempenho organizacional em micros, pequenas e médias empresas. Para atingir este objetivo foi aplicado um questionário em micros, pequenas e médias empresas da região da grande Curitiba-PR. Para validar as hipóteses, os dados de 80 empresas são analisados por meio da modelagem de equações estruturais (PLS/SEM). Os resultados indicam que a utilidade das funções do orçamento teve um impacto positivo e significativo no oportunismo tecnológico. Além disso, o oportunismo tecnológico demonstrou promover a inovação gerencial da empresa, assim como a inovação gerencial de produtos e serviços. Foi observado que a inovação gerencial da empresa influenciou positivamente o desempenho dos processos internos. No entanto, as relações entre a inovação gerencial da empresa e o desempenho financeiro e de mercado não foram estatisticamente significativas. Em contrapartida, a relação entre a inovação gerencial de produtos e serviços e o desempenho financeiro, de mercado e de processos internos teve efeito positivo e significativo. Além disso, foram analisados os efeitos do orçamento fixo e flexível, que demonstraram ter um efeito positivo no oportunismo tecnológico, na inovação gerencial da empresa e na inovação gerencial de produtos e serviços. Em uma análise subsequente, foi identificado um efeito positivo e significativo da inovação gerencial de produtos e serviços no desempenho financeiro, com relação ao orçamento flexível, e no desempenho de mercado, em ambos os orçamentos fixo e flexível. Por fim, a relação entre a inovação gerencial de produtos e serviços e o desempenho de processos internos foi positiva e significativa, especialmente no caso do orçamento fixo. Os resultados deste estudo oferecem contribuições substanciais para a literatura existente sobre as funções do orçamento, oportunismo tecnológico, inovação gerencial e desempenho organizacional em micro, pequenas e médias empresas.

Palavras-chave: orçamento; oportunismo tecnológico; inovação gerencial; desempenho organizacional; micros, pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

The research aims to analyze the influence of budget and technological opportunism on managerial innovation and organizational performance in micro, small and medium-sized companies. To achieve this objective, a questionnaire was applied to micro, small and medium-sized companies in the greater Curitiba-PR region. To validate the hypotheses, data from 80 companies are analyzed using structural equation modeling (PLS/SEM). The results indicate that the usefulness of budget functions had a positive and significant impact on technological opportunism. Furthermore, technological opportunism has been shown to promote company managerial innovation, as well as managerial innovation of products and services. It was observed that the company's management innovation positively influenced the performance of internal processes. However, the relationships between the company's managerial innovation and financial and market performance were not statistically significant. On the other hand, the relationship between managerial innovation of products and services and financial, market and internal process performance had a positive and significant effect. Furthermore, the effects of fixed and flexible budgets were analyzed, which were shown to have a positive effect on technological opportunism, the company's managerial innovation and the managerial innovation of products and services. In a subsequent analysis, a positive and significant effect of managerial innovation of products and services was identified on financial performance, in relation to the flexible budget, and on market performance, in both fixed and flexible budgets. Finally, the relationship between managerial innovation of products and services and the performance of internal processes was positive and significant, especially in the case of the fixed budget. The results of this study offer substantial contributions to the existing literature on the functions of budgeting, technological opportunism, managerial innovation and organizational performance in micro, small and medium-sized companies.

Keywords: budget; technological opportunism; managerial innovation; organizational performance; micro, small and medium-sized companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estudos anteriores do oportunismo tecnológico	30
Figura 2 – Modelo Teórico.....	46
Figura 3 – Tipo de orçamento.	58
Figura 4 – Modelo estrutural testado.....	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Orçamento para planejamento e diálogo.....	24
Tabela 2 – Oportunismo tecnológico	27
Tabela 3 – Fatores antes da inovação gerencial.....	37
Tabela 4 – Inovação de produtos e serviços	40
Tabela 5 – Classificação do porte das empresas pelo faturamento	45
Tabela 6 – Classificação do porte das empresas pela quantidade de funcionários ..	48
Tabela 7 – Definição do tipo da entidade NBC ITG 1000	49
Tabela 8 – Construto da pesquisa	51
Tabela 9 – Desenho da pesquisa.....	55
Tabela 10 – Características demográficas dos respondentes.....	56
Tabela 11 – Características demográficas da empresa	58
Tabela 12 – Ramo de atividade das empresas	58
Tabela 13 – Tipo de orçamento	59
Tabela 14 – Estatística descritiva da Utilidade das Funções do Orçamento	59
Tabela 15 – Estatística descritiva do Oportunismo Tecnológico	60
Tabela 16 – Estatística descritiva da Inovação Gerencial da Empresa	61
Tabela 17 – Estatística descritiva da Inovação Gerencial de Produtos e Serviços ..	62
Tabela 18 – Estatística descritiva do Desempenho Financeiro, Mercado e Processos Internos.....	63
Tabela 19 – Resultados do modelo de mensuração	64
Tabela 20 – Resultado da validade discriminante.....	65
Tabela 21 – VIF dos construtos.....	66
Tabela 22 – Modelo estrutural.....	67
Tabela 23 – Resultado da análise do orçamento fixo e flexível.....	69
Tabela 24 – Resumo do teste adicional do orçamento	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMEP	Agência de Assuntos Metropolitanos do Paraná
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
CA	Alfa de <i>Cronbach</i>
CD	Capacidades dinâmicas
CR	Confiabilidade Composta
CEPSH	Comitê de Ética em Pesquisa de Seres Humanos
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
DOF	Desempenho Financeiro
DOM	Desempenho de Mercado
DOP	Desempenho de Processos Internos
EPP	Empresa de Pequeno Porte
HTMT	<i>Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IGE	Inovação Gerencial da Empresa
IGPE	Inovação Gerencial de Produtos e Serviços
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor Individual
MPME	Micros, Pequenas, Médias empresa
NBC	Norma Brasileira de Contabilidade
ORP	Utilidade das Funções do Orçamento
ORP FIX	Orçamento Fixo
ORP FLEX	Orçamento Flexível
STR	Oportunismo Tecnológico
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PME	Pequena e Média Empresa
PLS-SEM	Modelagem de Equações Estruturais pelos Mínimos Quadrados Parciais
PR	Paraná
RCM	Região Metropolitana de Curitiba
ROI	Retorno sobre o Investimento
SCG	Sistema de Controle Gerencial
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
VIF	<i>Variance Inflator Factor</i>
VBR	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2	PROBLEMA DA PESQUISA	18
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA	19
1.3.1	Objetivo geral	19
1.3.2	Objetivos específicos	19
1.4	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA	19
1.5	ESTRUTURA DA PESQUISA	22
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES	23
2.1	UTILIDADE DAS FUNÇÕES DO ORÇAMENTO E OPORTUNISMO TECNOLÓGICO	23
2.1.1	Utilidade das funções do orçamento	23
2.1.2	Oportunismo tecnológico	27
2.1.3	A Teoria da Visão Baseada em Recursos	31
2.1.4	A utilidade das funções do orçamento e oportunismo tecnológico	33
2.2	OPORTUNISMO TECNOLÓGICO E INOVAÇÃO GERENCIAL	34
2.2.1	Oportunismo tecnológico	34
2.2.2	Inovação gerencial	36
2.2.3	Oportunismo tecnológico e Inovação gerencial	39
2.3	INOVAÇÃO GERENCIAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	43
2.3.1	Inovação gerencial da empresa e Desempenho	43
2.3.2	Inovação gerencial de produtos e Desempenho	45
3	METODOLOGIA	48
3.1	POPULAÇÃO E AMOSTRA	48
3.2	INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	51
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	53
3.3.1	Análise descritiva	53
3.3.2	Modelagem de Equações Estruturais	54
3.4	DESENHO DA PESQUISA.....	55
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	57
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	57
4.2	ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS.....	60

4.3	EQUAÇÕES ESTRUTURAIS - MODELO DE MENSURAÇÃO.....	64
4.4	EQUAÇÕES ESTRUTURAIS - MODELO ESTRUTURAL	67
4.5	TESTES ADICIONAIS.....	69
5	DISCUSSÕES	71
6	CONCLUSÕES	78
6.1	IMPLICAÇÕES DO ESTUDO.....	80
6.2	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	81
	REFERÊNCIAS	83
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA	92
	APÊNDICE B – MATRIZ DE <i>CROSS LOADING</i>	100
	APÊNDICE C – TESTE DE FATOR ÚNICO DE HARMAN	102
	APÊNDICE D – TESTE T PARA AMOSTRAS INDEPENDENTES	104
	APÊNDICE C – ESTATÍSTICA DESCRITIVA EM GRUPO	106
	ANEXO A – COMPROVANTE APROVAÇÃO DO PROJETO - CESH-UFSC	108
	ANEXO B – CARGA DOS CONSTRUTOS.....	109

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Na busca por aprimorar o desempenho organizacional, as empresas inseridas em um mundo tecnológico são incentivadas a buscar novas práticas de controle de gestão (Damanpour, 1987) com objetivo de influenciar os empregados. Para que este controle de gestão seja efetivado, a utilização dos orçamentos passa a ser fundamental para alcançar o desempenho da empresa (Hansen & Van der Stede, 2004).

Atualmente, existe uma literatura consolidada que discute sobre o sistema orçamentário, como a implementação e uso, na utilização operacional e/ou gerencial (Merchant, 1981; Hansen & Van der Stede, 2004). Segundo Merchant (1981), o orçamento tem um papel fundamental para fins administrativos (planejamento, estratégias e metas), e interpessoais (comunicação e incentivos dos gestores). Portanto, os orçamentos são considerados práticas de controle de gestão, que auxiliam no planejamento operacional, avaliação de desempenho, comunicação de metas e formação de estratégias (Hansen & Van der Stede, 2004).

Os orçamentos podem ter várias funções que impactam o desempenho da organização (Hansen & Van der Stede, 2004). As organizações podem utilizar os orçamentos operacionais (King et al., 2010), para o controle de gestão (Libby & Lindsay, 2010), na avaliação de desempenho (Arnold & Gillenkirch, 2015) ou de maneira interativa (Abernethy & Brownell, 1999, Laitinen et al., 2016).

Há uma extensa literatura que estuda o orçamento sob a forma de sua utilização, seja para o planejamento ou para o diálogo (Abernethy e Brownell, 1999; Hansen & Van der Stede, 2004; Sivabalan et al., 2009). Por exemplo, Abernethy & Brownell (1999) afirmam que o uso interativo dos orçamentos estimula o diálogo entre os gestores e funcionários. Ou seja, o orçamento possui diversas finalidades que auxiliam na gestão da organização, entretanto, para que estas finalidades sejam efetivadas, é fundamental o comprometimento dos gestores por meio da comunicação (Merchant, 1981; Abernethy & Brownell, 1999, Hansen & Van der Stede, 2004). Por sua vez, Sivabalan et al. (2009) evidenciaram que os orçamentos são fundamentais para planejamento e controle da organização, no controle da alocação de recursos, custos, gastos, planos de ação e acompanhamento da gestão da organização.

A forma de utilização do orçamento pode ser determinante para atingir os resultados esperados. Por exemplo, Nelly et al. (2001) e Hansen et al. (2003) ressaltaram algumas dificuldades criadas na utilização do orçamento, que são: (i) que os orçamentos são custosos na elaboração; (ii) geram empecilhos para possíveis mudanças; (iii) contradições estratégicas; (iv) verticalização do controle gerencial; (v) jogos orçamentários causando comportamentos inadequados e audaciosos; (vi) causam ou são criadas barreiras no compartilhamento de informações entre departamentos. Do mesmo modo, Hope e Fraser (2003) sugerem que as empresas abandonem os orçamentos estáticos, pois são ineficientes em ambientes com incertezas.

Independente da forma que utilizam o orçamento, as organizações precisam incorporar as oscilações e tendências do mercado. E uma das formas de incorporar essas mudanças por meio do oportunismo tecnológico (Srinivasan et al., 2002), que permite a organização compreender o ambiente, entender as exigências do mercado (processos, produtos e serviços), para obter vantagem competitiva (Teece, 2007). Sentir e captar as exigências do mercado, motivam as empresas a implementar tecnologia e promover inovação gerencial (Srinivasan et al., 2002).

A inovação tem como objetivo a mudança e transformação do contexto da organização por meio de métodos mais dinâmicos e adequados a fim de se ajustar em diversos cenários e ambientes no intuito de melhorar o desempenho da organização, por meio de inovações tecnológicas ou administrativas. (Damanour & Evan 1984; Damanpour, 1987). A literatura apresenta pesquisas sobre inovação focado na mudança no contexto empresarial (Burns & Stalker, 1961; Damanpour, 1991; Afuah, 2003; Teece, 2007; Chenhall & Moers, 2015). Por exemplo, Burns e Stalker (1961) destacam que a implementação da inovação nas organizações orgânicas (flexíveis, comunicativas e se adaptam em ambientes dinâmicos) tem melhor desempenho do que as mecanicistas (burocráticas, hierarquia mais rígida e se enquadram em ambientes mais estáveis). Damanpour (1991) argumenta que a inovação tem um impacto mudança da organização, visto que estas mudanças são influenciadas pelo ambiente externo, que refletem no desenvolvimento de produtos, serviços e tecnologias, além das transformações nos processos internos da empresa.

Afuah (2003) afirma que a inovação é a utilização de novos conhecimentos tecnológicos, com a intenção de corresponder a demanda de um cliente por meio de um produto ou serviço. Já para Teece (2007) a inovação não está limitada apenas ao

desenvolvimento novos produtos, e sim de remodelar processos, construir novos mercados que atendam a demanda do cliente. Outra questão, são as influências ambientais que impulsionam a aderência da inovação, mas não é suficiente para a empresa seja bem sucedida. Chenhall e Moers (2015) definem inovação como desenvolvimento e execução de produtos, serviços e processos com o objetivo de melhorar o desempenho, além da criatividade individual e da equipe que impulsiona a inovação nos processos da organização.

Conforme os estudos anteriores, o tema inovação no ambiente empresarial pode ser dimensionado como inovação gerencial que consiste na centralização das transformações nas atividades de gestão. Essas mudanças têm origem na captação de ideias, absorção de conhecimento e compartilhamento de informações, bem como na adoção de tecnologias que impactam os produtos, serviços, o modelo de gestão e possibilitam a reestruturação ou alterações no modelo de negócios, facilitando a exploração de novos mercados (Van de Ven, 1986; Damanpour, 1987; Rogers, 1995; Teece, 2007).

Khosravi et al. (2019) defendem da aderência pela inovação gerencial: (i) tamanho da organização; (ii) aquisição do conhecimento, estrutura e estratégia, pelo contexto ambiental (as dinâmicas de mercado, político/jurídico, redes e recursos) e (iii) gestão (cultura/clima organizacional, liderança e trabalho em equipe).

Diante do exposto, existe uma ampla literatura que discute sobre a inovação gerencial nas empresas (Mol & Birkinshaw, 2009; Vaccaro et al. (2010); Damanpour & Aravind, 2012; Laitinen et al., 2016; Lopez-Valeiras et al., 2016). Por exemplo, Mol e Birkinshaw (2009), as práticas de inovação gerencial afetam o desempenho da organização, afetando aumentando a produtividade da empresa. De acordo com Vaccaro et al. (2010), a inovação gerencial trata-se de novos processos, práticas e novas estruturais a nível gerencial que impactam diretamente na atividade da empresa. Já para Damanpour e Aravind, (2012), a inovação está alinhada na implementação de alternativas tecnológicas nos produtos e serviços que a oferecidos pela organização. Para Laitinen et al. (2016), orçamentos interativos ajudam na inovação de produtos, por meio do diálogo. Lopez-Valeiras et al. (2016) destacam que os SCG ajudam na inovação de processos, contribuindo no desempenho financeiro.

Entretanto, todos os argumentos afirmam que as empresas buscam oportunidades (mercado, tecnológicas e conhecimento), inovações (produtos, processos, gerencias ou organizacionais), para blindar ou reduzir as ameaças, manter

e melhorar a vantagem competitiva, em um ambiente de constantes mudanças e incertezas. Para isto, a empresa deve desenvolver capacidades que permitam assimilar e responder as exigências e oscilações do mercado (Teece, 2007).

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

Estudos mostram que o orçamento pode ser um fator limitador da inovação (Bruns & Waterhouse, 1975; Frow et al., 2010; Østergren & Stensaker, 2011; Laitinen et al., 2016). Por exemplo, Bruns & Waterhouse (1975) argumentam que os orçamentos limitam a inovação da organização. Frow et al. (2010) argumentam que metas orçamentárias, interferem no trabalho em equipe, limitam a inovação, a criatividade e a aprendizagem. Dunk (2011) evidenciou que os orçamentos utilizados como prática de controle inibem a inovação de produtos. Já para Østergren e Stensaker (2011), o sistema orçamentário tradicional impede o desenvolvimento do censo criativo. Na visão de Laitinen et al. (2016), a elaboração frequente dos orçamentos operacionais, não são responsáveis para gerar inovação.

Existe a necessidade de novas pesquisas que analisem a relação entre o oportunismo tecnológico influenciando na geração de inovação gerencial (Bisbe & Otley, 2004; Yahya et al., 2008; Dunk, 2011; Laitinen et al., 2016). Além disto, existe uma lacuna na literatura que aborde a influência das funções do orçamento (Ekholm & Wallin, 2011) no oportunismo tecnológico (Srinivasan et al., 2002). Aliado a isto, buscar mais evidências sobre o impacto do oportunismo tecnológico (Srinivasan et al., 2002) na relação entre as funções do orçamento na inovação gerencial e, consequentemente no desempenho organizacional (Damanpour, 1987).

Também é imperativo investigar as micros, pequenas e médias empresas (MPMEs), uma vez que grande parte da literatura está concentrada nas grandes organizações quanto ao uso dos orçamentos e inovação gerencial (Bisbe & Otley, 2004; Yahya et al., 2008; Dunk, 2011; Laitinen et al., 2016), e sobre oportunismo tecnológico (Teece et al., 1997; Srinivasan et al., 2002; Leonidou et al., 2013; Ngo et al., 2019). Este direcionamento para o tipo de empresa reforçará a literatura existente (Kurnia et al., 2015; Dressler & Paunovic, 2021), ao evidenciar que estas empresas estão sujeitas as exigências do mercado, como as grandes organizações (Srinivasan et al., 2002).

Para compreender melhor esta problemática, elabora-se a seguinte pergunta de pesquisa: qual a influência na **utilidade das funções do orçamento e do oportunismo tecnológico na inovação gerencial e no desempenho organizacional?**

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo geral

Investigar a influência da utilidade das funções do orçamento e do oportunismo tecnológico na inovação gerencial e no desempenho organizacional.

1.3.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a influência das funções do orçamento no oportunismo tecnológico;
- b) Examinar o efeito do oportunismo tecnológico na inovação gerencial da empresa e na inovação gerencial de produtos e serviços;
- c) Verificar a influência da inovação gerencial da empresa no desempenho organizacional (financeiro, de mercado e processos internos);
- d) Analisar a influência da inovação gerencial de produtos e serviços no desempenho organizacional (financeiro, de mercado e processos internos).

1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA

O estudo tem como justificativa, as contribuições teóricas e práticas. De acordo com Hansen e Van der Stede (2004), existe uma grande extensão de pesquisas sobre a importância do orçamento sua utilidade. Além de ser uma ferramenta de controle e gestão, ainda existe a necessidade de maiores investigações em relação as suas multifunções da utilização do orçamento (Ekholm & Wallin, 2011).

Destaca-se, o oportunismo tecnológico que tem como objetivo a utilizar as capacidades de detecção e resposta de tecnologias, que são desenvolvidas pelas empresas para identificar as incertezas ambientais, tecnologias, inovações e outros meios para garantir sua vantagem competitiva no mercado (Srinivasan et al., 2002).

A literatura apresenta uma concentração conceitos que dão dimensão a vários atributos, principalmente para a inovação gerencial que centraliza as mudanças das atividades gerenciais, por meio da implementação de novas práticas, ideias, aquisição de conhecimento, com objetivo no aprimoramento nos produtos e processos, promovendo transformações ambientais e impactando no modelo de negócios (Van de Ven, 1986; Damanpour, 1987; Rogers, 1995; Teece, 2007). Diante desses atributos, é notável que a inovação gerencial reúne várias percepções e que as empresas a utilizam de maneira versátil, relacionados ao uso dos orçamentos e do oportunismo tecnológico. Embora haja estudos que estabeleçam conexões entre a inovação gerencial e orçamento (Bisbe & Otley, 2004; Laitinen et al., 2016), e com alguns *insights* sobre o oportunismo tecnológico (Davila, 2000), a pesquisa motiva a discussão desses temas.

Portanto, a pesquisa explora os efeitos da utilidade do orçamento no oportunismo tecnológico, na inovação gerencial e desempenho organizacional, contribuindo com a pesquisa da contabilidade gerencial, e com os estudos anteriores que motivaram as investigações com o tema em foco (Srinivasan et al., 2002; Ekholm & Wallin, 2011) reforçando a contribuição teórica.

Para isso, o estudo considerou investigar MPMEs, que são modelos de empresas que tem uma grande participação econômica, que proporciona a geração de novos empregos e geração de renda (Sebrae, 2023).

Além disso, a pesquisa proporciona melhor compreensão as funções do orçamento, além do estilo de orçamento e para quais razões que a empresa adota conforme o cenário vivenciado (Ekholm & Wallin., 2011; Mucci et al., 2016). Por exemplo, Ekholm & Wallin (2011) destacaram que o uso do orçamento pode ser aplicado a duas finalidades. A primeira voltada para o planejamento, que envolve a coordenação, alocação de recursos e determinação de volumes operacionais. Já a segunda está relacionada ao diálogo, que enfatiza a comunicação entre gerentes e colaboradores. Mucci et. al. (2016) afirmam que por meio da utilização do orçamento é possível identificar quais funções são desempenhadas pela gestão da empresa.

A pesquisa tem contribuição a partir das discussões anteriores sobre o as funções do orçamento (Bisbe & Otley, 2004; Hansen & Van der Stede, 2004; Yahya et al., 2008; Ekholm & Wallin, 2011; Dunk, 2011, Chong & Mahama, 2014; Leonidou et al., 2015; Sponem & Lambert; 2016).

Outra questão abordada na pesquisa são as discussões sobre o oportunismo tecnológico (baseada na teoria da Visão Baseada em Recursos) nas MPMEs. Pesquisas anteriores evidenciaram questões que motivam o oportunismo tecnológico, como vantagem competitiva, a importância da inovação e da aderência tecnológica, influenciando as empresas agirem de modo dinâmico (Srinivasan et al., 2002; Sarkees, 2011; Voola et al., 2012; Leonidou et al., 2013; Lucia-Palacios et al. 2014, Leonidou et al., 2015; Ngo et al., 2019; Orlandi et al., 2020; Cho et al. 2022; Urban & Maphumulo, 2022). No entanto, ainda as pesquisas são escassas em MPMEs (Kurnia et al. 2015; Dressler & Paunovic, 2021).

São necessários mais argumentos e explicações referentes a inovação gerencial (inovação na empresa e inovação de produtos e serviços). Assim, a pesquisa traz evidências para a inovação gerencial e inovação de produtos, conforme pesquisas anteriores que buscam melhores esclarecimentos, em relação ao desempenho organizacional (Akgün et al., 2014; Camisón & Villar-López. 2014; Laitinen et al., 2016, López-Nicolás & Meroño-Cerdán, 2014; Naranjo-Valencia et al., 2016, Ngo et al., 2019, Hilman & Kaliappen, 2015; Alosani et al., 2020; Beltramino et al., 2020; Ferreira et al., 2020).

Do ponto de vista prático, a pesquisa contribui para gestores de MPMEs, que utilizam os orçamentos como ferramenta de gestão e controle. Mesmo, que estas empresas tenham um modelo menor de negócio, os gestores fazem o uso dos controles para fins de planejamento e diálogo. Adicionalmente, a pesquisa apresenta resultados que enfatiza as práticas de inovação gerencial são aplicadas nos processos internos e nos produtos, no intuito de atender às exigências do mercado.

Outra questão é a percepção e aderência às novas tecnologias que são proporcionadas pelo oportunismo tecnológico, pela inovação gerencial, e não apenas uma realidade nas empresas de maiores portes, conforme o estudo de Kurnia et al. (2015) e Dressler e Paunovic (2021).

Ademais, esta pesquisa tem contribuição para o Programa de Pós-graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina, para o Núcleo de Pesquisa e Estudos em Controladoria (NUPECON). Por meio deste estudo, são

proporcionadas lacunas e oportunidades de pesquisa no SCG, sobre o uso do orçamento, oportunismo tecnológico, e a inovação gerencial.

1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

A pesquisa está estruturada em seis capítulos. O primeiro capítulo, apresenta a introdução da temática, a problemática, os objetivos (geral e específicos), seguido da justificativa e das contribuições do estudo.

Na sequência, o segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, que discorre sobre os conceitos e pesquisas realizadas sobre a temáticas, juntamente com o desenvolvimento das hipóteses testadas.

Para o terceiro capítulo, foi tratado a descrição dos procedimentos metodológicos, com informações da população e amostra, construtos da pesquisa procedimentos para elaboração do questionário da pesquisa, coleta dos dados e por fim, a descrição das medidas utilizadas e análise estatística aplicada.

No capítulo quatro, foram demonstrados, o perfil dos resultados e análises deste estudo. Primeiramente, é apresentado o modelo de mensuração, seguido do modelo estrutural, adicionalmente os resultados e testes adicionais.

As discussões do estudo são apresentadas no capítulo seis, apresentando os resultados e relacionando os estudos discorridos na fundamentação teórica (capítulo dois). E por fim, as considerações finais do estudo, seguido das implicações, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica do presente estudo, que está segmentada nos seguintes subcapítulos: (i) utilidade das funções do orçamento e oportunismo tecnológico; (ii) oportunismo tecnológico e inovação gerencial; (iii) inovação gerencial e desempenho; (iv) inovação gerencial e desempenho.

2.1 UTILIDADE DAS FUNÇÕES DO ORÇAMENTO E OPORTUNISMO TECNOLÓGICO

2.1.1 Utilidade das funções do orçamento

O orçamento é um mecanismo tradicional do controle de gestão e tomada de decisão utilizado pela as organizações independentemente do porte da empresa (Otley, 1999; Hansen et al., 2003; Merchant & Van der Stede, 2003; Hansen & Vander Stede, 2004; Libby & Lindsay; 2010; Mucci et al., 2016).

Hansen e Vander Stede (2004), afirmam que existem quatro motivos para as empresas para utilizem um orçamento como, o planejamento operacional, avaliação de desempenho, comunicação de metas e implementação de estratégia, auxiliando a empresa a prever e direcionando no alcance do resultado desejado.

Na mesma perspectiva, pesquisas apresentam similaridade nas atribuições de um orçamento (Merchant, 1981; Otley, 1999; Horngren et al., 2012). Por exemplo, para Merchant (1981) afirma que os orçamentos podem ser utilizados para fins administrativos como, alocação de recursos, alinhamento de estratégias, elaboração de planos e metas para atingir o objetivo organizacional. Já Otley (1999) salienta que o orçamento é responsável pela realização das estratégias, alocação de recursos, definição das metas, controle dos processos de produção e a agregação de valores nas atividades desempenhadas na empresa.

Horngren et al. (2012) descrevem que o orçamento empresarial é uma ferramenta de gestão que implementa metas financeiras, aloca recursos estrategicamente, maximizando o desempenho e otimizando os resultados da organização. Malmi e Brown (2008) contextualiza o orçamento como uma técnica completa, que está inserida no sistema de controle gerencial da empresa (SCG), e que tem a capacidade de atender a vários objetivos de diferentes seguimentos de uma organização, por meio do planejamento estratégico e avaliação desempenho. Já para

Ahrens e Chapman (2004) afirmam que os orçamentos são mecanismos de controle gerencial que possibilita a transparência dos processos da organização. Assim, o orçamento tem papel fundamental no SCG, utilizado pela administração da organização, e tem como objetivo desempenhar a coordenação e a comunicação, repassando as prioridades estratégicas, auxiliando na gestão empresarial (Abernethy & Brownell, 1999).

Além de ser utilizado para o controle de gestão, a literatura apresenta insights na utilização do orçamento para fins gerenciais (Hopwood, 1972; Brownell & McInnes, 1986; Merchant, 1981; Brownell & Merchant, 1990; Ekholm & Wallin, 2000; Hansen et al., 2003; Ekholm & Wallin, 2011; Ostergren & Stensaker, 2011; Mucci et al., 2016; Sponem & Lambert., 2016). Por exemplo, orçamentos administrativos (Hopwood, 1972; Merchant, 1981; (Merchant & Van der Stede., 2003), fixos/estáticos (Ekholm & Wallin, 2000), flexíveis (Brownell & McInnes, 1986; Brownell & Merchant, 1990; Otley, 1999, Ekholm & Wallin, 2011), contínuos (Hansen et al., 2003) orçamento solto (Sponem & Lambert., 2016) e até a não utilização dos orçamentos (Hope & Fraser, 2003; Ostergren & Stensaker, 2011). Mucci et al. (2016) salientam que as funções orçamentárias, que são os papéis, razões ou finalidades do orçamento podem ser desempenhados para fins de controle gerencial internamente nas empresas.

Abernethy e Brownell (1999) defendem que os orçamentos podem funcionar interativamente, através do diálogo, incentivando a comunicação, o aprendizado e criatividade dos colaboradores. No experimento de Fisher et al. (2002), identificaram que a utilização dos orçamentos para alocação de recursos e para a avaliação de desempenho, reduziu a folga orçamentária, melhorando o desempenho dos funcionários. Libby e Lindsay (2010) evidenciaram que empresas canadenses mantêm o orçamento para fins de controle gerencial.

Por outra lente, Hansen et al. (2003) encorajam as empresas a adotarem orçamentos contínuos como proposta de melhoria no controle de gestão e na tomada de decisão, uma vez que os orçamentos fixos ou anuais não acompanham as constantes mudanças ambientais.

Para Arnold e Gillenkirch (2015), no experimento com estudantes de uma universidade na Europa, evidenciaram que os orçamentos são utilizados como planejamento combinado com a avaliação de desempenho tem melhor atuação do que utilizados separadamente.

Em contrapartida, estudos apontam que multifunções dos orçamentos podem gerar conflitos, como objetivos distintos como planejamento e avaliação de desempenho (Barrett & Fraser, 1977; Churchill, 1984; Hansen & Vander Stede, 2004). Outras críticas apontam a demorada elaboração dos orçamentos, jogos e comportamentos tendenciosos (Nelly et al., 2001; Hansen & Vander Stede, 2003). Para Østergren e Stensaker (2011) salientam que substituição dos orçamentos pelo *Beyond Budgeting*, permite a criação e a utilização de regras de ação, como metas arrojadas, flexibilidade na alocação de recursos e sem a necessidade de um planejamento detalhado. Porém o estudo de caso está limitado apenas na implementação da filosofia, enquadrado em um contexto econômico estável (Østergren & Stensaker, 2011).

Já para Ekholm e Wallin (2011) as funções do orçamento foram elencadas em duas dimensões, planejamento e diálogo. Os autores salientam que os orçamentos podem ser organizados em funções/finalidades/dimensões, como orçamento com função para planejamento aborda o controle, estratégias, alocação de recursos e a determinação dos volumes do processo produtivo, e o orçamento com a função para o diálogo, que está alinhado com a comunicação, participação, sensibilização e motivação entre os colaboradores. O estudo foi realizado em organizações escandinavas (baseado em Ax & Kullven, 2005), e evidenciaram que 87,8% das organizações respondentes, optaram por não abandonar os orçamentos tradicionais anuais e fixos. Os autores descobriram também que o orçamento fixo (dimensão para planejamento e diálogo) pode complementar o orçamento flexível em ambientes incertos. A Tabela 1 apresenta uma síntese das principais funções do orçamento para as dimensões de planejamento e diálogo apresentado por Ekholm e Wallin (2011):

Tabela 1. Orçamento para planejamento e diálogo

Planejamento	Diálogo
Planos financeiros	Canal de comunicação
Alocação de recursos	Diálogo dos processos/procedimentos orçamentários
Coordenação das atividades	Criação de consciência/reflexão dos processos orçamentários
Dimensionamento de curto ou longo prazo do orçamento	Distribuição de metas/objetivos para os colaboradores
Atribuição de responsabilidades	Sistema de incentivos e recompensas

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os achados do estudo de Ekholm e Wallin (2011) reforçam estudos anteriores que discutiam sobre as funções do orçamento (planejamento e diálogo). (Merchant, 1981; Simons, 1995; Abernethy & Brownell, 1999; Hansen & Van der Stede, 2004; Sivabalan et al., 2009). Segundo Ekholm e Wallin (2011), a utilização diferenciada dos orçamentos, com funções para o planejamento e diálogo, resulta em funções reflexivas. Por outro lado, Mucci et al. (2016) salientam que existe uma complexidade nas funções orçamentárias, pois as elas se sobrepõem impossibilitando impor limites na gestão empresarial.

O planejamento é discutido por vários autores dentro da literatura (Hansen & Van der Stede, 2004; Merchant, 2007; Sivabalan et al., 2009). Por exemplo, Hansen e Van der Stede (2004) que os orçamentos contínuos são utilizados para aperfeiçoar o planejamento operacional e o desempenho orçamentário. Já para Merchant (2007) a participação orçamentária entre os gerentes de média e baixo nível de responsabilidade contribui para um planejamento mais fidedigno e causa motivação por causa do envolvimento no processo orçamentário. Sivabalan et al. (2009) afirmam que o planejamento pode incentivar os colaboradores para ter um comportamento inovador, no investimento de recursos em determinadas áreas, no objetivo promover novos comportamentos entre os colaboradores. Os autores ressaltam que o planejamento ajuda na elaboração de planos de ação, na alocação de recursos, no gerenciamento de produção e na precificação (Sivabalan et al., 2009).

O diálogo tem papel fundamental no desempenho da empresa, por causa da flexibilidade e na fluidez na comunicação (Burns & Stalker, 1961). Existe uma literatura consolidada que discute o diálogo como função do orçamento (Simons, 1995; Brown e Eisenhardt, 1997; Merchant, 2007; Horngren, et al., 2012; Mucci et al., 2016). Por exemplo, Simons (1995), o diálogo (comunicação) pode ser utilizado como diagnóstico ou interativo, facilitando a identificação das incertezas estratégicas. Outra questão, é que o diálogo é um processo orgânico que influencia o controle gerencial (Simons, 1995). Brown e Eisenhardt (1997) no estudo realizado com empresas inovadoras, descobriram os orçamentos detalhados como projetos, auxiliam no diálogo/comunicação intensiva para alcançar o sucesso organizacional.

O nível do diálogo varia de acordo com o tamanho da empresa. Nas empresas menores o diálogo é direto, informal por meio da interação interpessoal. Já nas empresas maiores o diálogo é formalizado por canais de comunicação (Merchant, 2007). Horngren et al. (2012) afirmam que o orçamento é integrante do SCG, que

auxilia na gestão e comunicação empresarial, além contribuir para avaliação de desempenho e motivando gestores e colaboradores.

Na investigação realizada com uma empresa estatal de geração, transmissão e distribuição de energia, Mucci et al. (2016) encontraram a relação positiva e significativa da importância das funções do planejamento para importância das funções do diálogo. Os resultados da pesquisa apontam que as funções do orçamento tornam o processo orçamentário interativo, que atua sustentabilidade financeira e organizacional (Mucci et al., 2016)

Outras funções orçamentárias foram encontradas no estudo de Kihn (2011) realizado com gestores de uma empresa da Finlândia, foram identificadas 15 finalidades de metas orçamentárias, como benchmarking, previsão, enquadramento do negócio, comunicação, coordenação, metas, monitoramento, motivação, implementação da estratégia, responsabilidade, plano de ação, comprometimento, contrato, recompensa por desempenho e alocação de recursos.

Sponem e Lambert (2016) elencaram as funções do orçamento como: (i) avaliação de desempenho; (ii) incentivo dos gerentes operacionais; (iii) definição de responsabilidades e compromissos, (iv) comunicação hierárquica; (v) implementação de estratégia; (vi) previsão de demandas financeiras; (vii) gerenciamento de riscos; (viii) coordenação de operações; (ix) gestão de outras atividades de negócios; (x) autorização de gastos; (xi) alocação de recursos; (xii) comunicação com stakeholders.

Diante dos benefícios e contradições das funções do orçamento, ainda são os utilizados, com objetivo de alinhar a estratégia da empresa, manter e aumentar a vantagem competitiva, além de manter o controle gerencial da empresa (Ekholm & Wallin, 2011). Embora a literatura aborde a diversidade das funções do orçamento, neste estudo foram utilizadas as funções do orçamento (planejamento e diálogo), conforme a proposta de a proposta de Ekholm e Wallin (2011).

2.1.2 Oportunismo tecnológico

Na visão de Srinivasan et al. (2002), o oportunismo tecnológico é uma capacidade proativa e prospectora, que permite detecção ameaças e a adoção de tecnologias oportunistas. Essa abordagem baseia-se na *Resource-Based View Theory* (Teoria da Visão Baseada em Recursos) que pode ser definida como a habilidade de identificar e responder à tecnologia. A capacidade de detecção

tecnológica refere-se à habilidade de uma organização em adquirir conhecimento e compreender os avanços tecnológicos, tanto aqueles desenvolvidos internamente quanto externamente (Teece et al. 1997; Sarkees, 2011; Srinivasan et al., 2002).

Sarkees (2011) define o oportunismo tecnológico como uma orientação positiva que influencia a empresa a obter vantagem competitiva, por meio da utilização seus recursos, ativo, capacidades ou relacionamentos. Porém a permissão da detecção e resposta referente as mudanças da tecnologia, podem causar riscos que impactem o desempenho da empresa (Sarkees, 2011).

O oportunismo tecnológico pode ser definido em duas etapas. Primeiro, na capacidade de detecção da tecnologia, no qual a organização busca conhecimento e compreensão de novas tecnologias que possam influenciar nos processos (internos e externos), produtos/serviço (Srinivasan et al., 2002). Segundo, na capacidade de resposta, quando a organização irá reagir ou não as aderências, implementações e remodelagem por influência das novas tecnologias. A Tabela 2 mostra detalhes destas duas etapas:

Tabela 2. Oportunismo tecnológico

Capacidade de detecção da tecnologia	Capacidade de resposta
Percepção do ambiente interno e externo	Implementação ou não da nova tecnologia
Aquisição de conhecimento	Remodelar/aprimorar produtos e processos
Compreensão/desenvolvimento de novas tecnologias	Reprojetar estratégias da organização
Analisar novas oportunidades	Aderir ou não as novas oportunidades
Identificar as ameaças tecnológicas	Proteção das ameaças tecnológicas
Desenvolvimento/produção de inovações	Gerenciamento da tecnologia e da inovação dentro da organização

Fonte: Srinivasan et al. (2002).

Para Sarkees (2011), o oportunismo tecnológico tem uma maior abrangência e percepção por meio das partes interessadas com objetivo mudanças significativas, que podem ter uma característica arriscada para o modelo de negócio da empresa (Srinivasan et al., 2002). As empresas que utilizam/permitem o oportunismo tecnológico também estão mais suscetíveis na aderência, integrações, construções, reconfigurações tecnológicas, e conseqüentemente na geração de inovação para melhorar o desempenho econômico (Teece et al., 1997; Srinivasan et al., 2002).

O estudo de Srinivasan et al. (2002) investigou grandes organizações com objetivo de entender o quanto o oportunismo tecnológico tem relação com as pressões institucionais, com a aderência da tecnologia, da inovação organizacional e com a

cultura organizacional. O estudo apresentou os seguintes resultados: (i) o achado afirma a relação entre o oportunismo tecnológico e a aderência da tecnologia; (ii) a relação positiva das pressões institucionais na adoção de tecnologia, maior será a extensão pela adoção; (iii) quanto maior os ativos complementares, na tecnologia radical, maior será a adoção de tecnologia; (iv) confirma a relação da aderência pela defesa pela defesa tecnologias (alta administração), maior o oportunismo tecnológico; v) quanto maior a cultura adhocrática (empreendedorismo, aprendizagem e flexibilidade), maior é o oportunismo tecnológico; vi) e por último, afirma parcialmente, quanto maior a cultura hierárquica, menor é o oportunismo. Os autores não encontraram relação com a cultura de clã (trabalho em equipe) com o oportunismo tecnológico e a relação da turbulência tecnológica para o oportunismo tecnológico.

Na literatura, existem abordagem sobre os benefícios que o oportunismo tecnológico pode gerar a organização (Srinivasan et al., 2002; Saemundsson & Holmén, 2011; Sarkees, 2011; Chen & Lien 2013; Leonidou et al., 2013; Lucia-Palacios et al., 2014; Sheikh et al., 2018; Ngo et al., 2019; Orlandi et al., 2020; Urban & Maphumulo, 2022). Por exemplo, para Srinivasan et al. (2002), conseguiram identificar empresas nos setores de tecnologia, indústria e telecomunicações, identificaram a relação do oportunismo tecnológico positivo e significativo na adoção de tecnologia em organizações que utilizam o oportunismo tecnológico, com objetivo de obter maior vantagem competitiva. Os achados na pesquisa de Saemundsson e Holmén (2011) revelam que empresas que focam na aplicação de novas capacidades, por meio da capacidade da aprendizagem, resulta no desenvolvimento e identificação de oportunidades mais empreendedoras. O estudo de Sarkees (2011) realizado com gestores de marketing encontrou o papel fundamental do marketing no oportunismo tecnológico para desempenho da empresa (nas vendas, lucros e no valor de mercado).

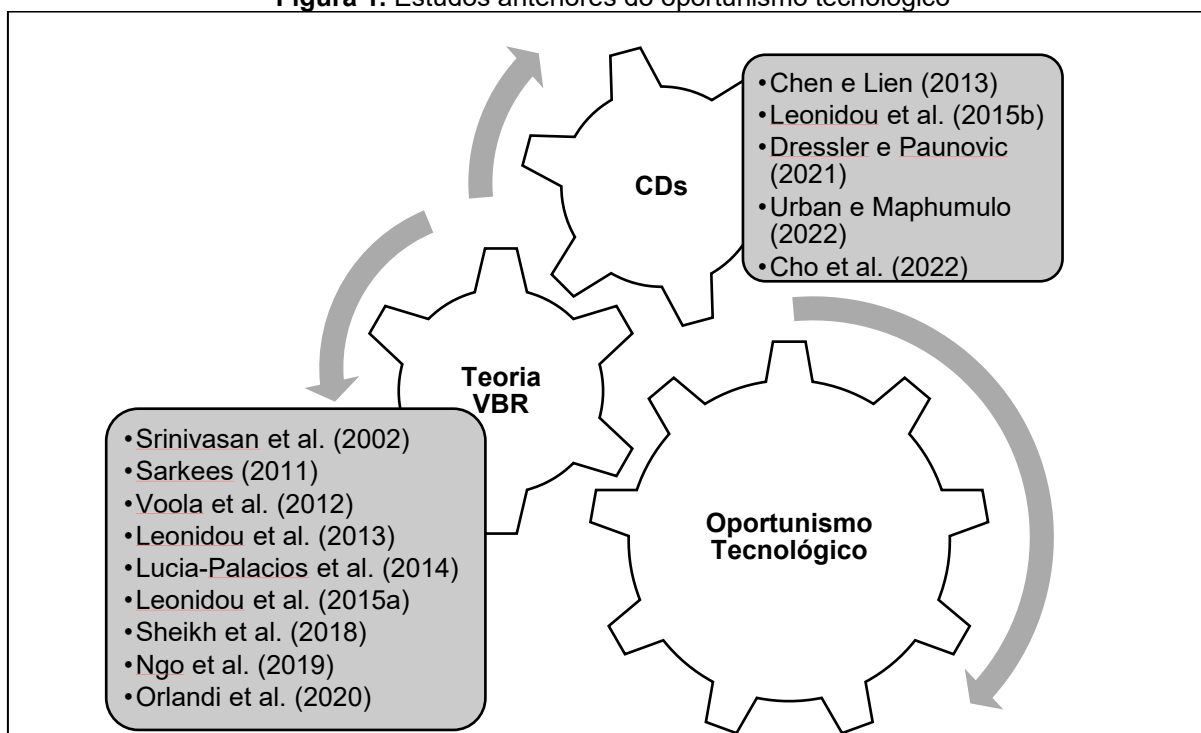
Chen e Lien (2013) afirmam que as empresas tecnológicas oportunistas com capacidades de compreensão, adquirem conhecimento e respondem as novas tecnologias com objetivo de crescimento no mercado. Leonidou et al. (2013) identificaram a relação positiva entre a detecção/resposta tecnológica e estratégia de marketing ambiental no setor hoteleiro grego. As evidências encontradas estão destacam que os recursos das empresas são essenciais para alcançar estratégias, conforme VBR. Outra descoberta é a visão compartilhada dos recursos de detecção e resposta (oportunismo tecnológico) auxiliam no desenvolvimento de estratégias.

Segundo Lucia-Palacios et al. (2014) o oportunismo tecnológico pode ser uma capacidade complexa para a empresa gerir, assim incentivando as empresas a buscarem soluções para os problemas internos, como a terceirização de setores, ou até adotar um modelo de negócios como franqueado. Os autores afirmam que o oportunismo tecnológico, gera conhecimento tácito, desenvolvendo capacidades voltadas para conhecimento.

Sheikh et al. (2018) afirmam que as capacidades de oportunismo tecnológico estimulam as empresas aumentar a percepção das atividades desempenhadas, incentivando na implementação de tecnologias para alcançar o desempenho de empresas têxteis no Paquistão. Os autores evidenciaram a relação positiva do oportunismo tecnológico e desempenho sustentável na implementação do *e-marketing*.

De acordo com Ngo et al. (2019), o desenvolvimento da capacidade da detecção tecnológica, capacita as organizações a identificar as oportunidades tecnológicas, fortalecendo no relacionamento com o mercado, clientes, fornecedores e parcerias. Na investigação de Orlandi et al. (2020) com gestores de marketing de empresas de sociedades anônimas na Itália, afirmam o efeito positivo e significativo do oportunismo tecnológico para o desempenho da empresa, incluindo a implementação de análise de mídia social como oportunismo tecnológico. Urban e Maphumulo (2022) salientam que o oportunismo tecnológico é fundamental no alimento estratégico, além de compreender e atender as expectativas do mercado. Na mesma vertente, Voola et al. (2012) reforça que o oportunismo tecnológico e a orientação de mercado são capacidades semelhantes.

Por fim, as pesquisas sobre oportunismo tecnológico apresentam com as premissas da teoria da VBR ou por meio de outras abordagens teóricas (ex: Capacidades Dinâmicas). Para Teece et al. (1997), as Capacidades Dinâmicas referem-se às capacidades que uma empresa possui para integrar, construir e reconfigurar recursos tanto internos e externos. Essas capacidades são fundamentais para que a empresa possa adaptar-se e responder dinamicamente ao mercado. Além disso, os autores defendem que a VBR tem contribuição teórica, embora seja uma teoria estática, ela pode explicar sobre o desenvolvimento de novas capacidades a nível estratégico da empresa. Assim, conforme Figura 1, os estudos anteriores referentes ao oportunismo tecnológico baseadas na VBR e CDs:

Figura 1. Estudos anteriores do oportunismo tecnológico

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Diante dos argumentos, benefícios e contradições, o presente estudo fundamentou os construtos sobre o oportunismo tecnológico conforme o estudo de Srinivasan et al. (2002), no qual está baseado na Visão Baseada em Recursos.

2.1.3 A Teoria da Visão Baseada em Recursos

A *Resource-Based View Theory* (Teoria da Visão Baseada em Recursos) elucidada que os recursos de uma empresa podem ser transformados em vantagem competitiva por meio de capacidades dinâmicas desenvolvidas (Wernerfelt, 1984). Esta teoria é fundamentada na perspectiva econômica de Penrose (1959), a qual explora as relações entre os recursos e capacidades, contribuindo para a vantagem competitiva da empresa. Este enfoque abrange três tópicos fundamentais, os recursos, as oportunidades e o crescimento do lucro da empresa (Kor & Mahoney, 2004).

Outra contribuição refere-se às relações entre recursos, a geração de oportunidades e a inovação. Isso ocorre devido à experiência dos gestores e a utilização dos recursos, gerando oportunidades disponíveis para a empresa (Penrose, 1959; Kor & Mahoney, 2004). Os autores exemplificam que os gestores atuam como

catalizadores dos recursos, contribuindo para o desenvolvendo novas capacidades aplicadas nos produtos, como capacidades dinâmicas promovendo a inovação e criação de valor econômico (Kor & Mahoney, 2004). Wernerfelt (1984) afirma que VBR deve centralizar os recursos das empresas, como ativos tangíveis e intangíveis, proporcionando uma heterogeneidade de recursos, reforçando no enquadramento que todas as empresas sejam altamente estratégicas.

Para Grant (1991) a classificação dos recursos de uma empresa envolve primeiramente, as oportunidades para uma melhor utilização dos recursos (concorrentes). Em segundo lugar, destaca-se a identificação das capacidades da empresa, por meio da percepção de como empresa pode ser mais eficaz em relação aos seus concorrentes (identificação das entradas de recursos, de acordo com cada capacidade e suas complexidades. Para a vantagem competitiva é considerado: avaliação da rentabilidade dos recursos e capacidades como, a competitividade sustentável, vantagem e retorno dos recursos. Na sequência, a estratégia deve estar alinhada na exploração dos recursos e das capacidades da empresa, por meio das oportunidades externas. Por fim, a identificação de lacunas nos recursos que precisam ser preenchidas, como investimento na reposição, aumento e atualização da base de recursos da empresa (Grant, 1991).

Barney (1991) considera quatro fatores para que os recursos sejam estratégias sustentáveis, o valor, a raridade, a imutabilidade e substitutibilidade (caso o recurso não apresente essas características, não pode ser considerado um recurso estratégico). No entanto, a VBR fica limitada a empresas diferenciadas, uma vez que as capacidades desenvolvidas, ativos, culturas e habilidades são distintos de outras empresas.

Na literatura há vários autores já discutem sobre a utilização da VBR (ex.: Eisenhardt & Martin, 2000; Wang & Ahmed, 2007; Jiang et al., 2018). Por exemplo, Para Eisenhardt e Martin (2000), a utilização das capacidades dinâmicas, combinados na VBR da empresa, forma um conjunto de processos inerentes e identificáveis, como o desenvolvimento de produtos, a tomada de decisões estratégicas e formação de alianças.

Na visão de Wang e Ahmed (2007), as CDs são uma orientação comportamental que direciona a empresa em seus recursos e capacidades. Essas capacidades são influenciadas pelas mudanças ambientais, permitindo atualização e reconstrução das capacidades essenciais, ou seja, as CDs aprimoram a VBR.

Por fim, Srinivasan et al. (2002) defendem que a vantagem competitiva é desenvolvida por meio dos recursos específicos e na criação de capacidades da empresa. Os recursos são os ativos que empresa mantém (ex: patentes, licenças, máquinas, equipamentos e capital humano), enquanto as capacidades são as competências desenvolvidas por meio de processos organizacionais, como a detecção e percepção das tendências do mercado. Portanto, a perspectiva teórica da VBR contribui para o oportunismo tecnológico, que busca a vantagem competitiva por meio da utilização dos recursos e capacidades que a empresa possui (Srinivasan et al., 2002).

Diante do exposto, a VBR desempenha um papel fundamental no aproveitamento de oportunidades de mercado, tecnológicas, melhorias nos processos internos, formação de alianças com *stakeholders*, além de envolver a utilização e prevenção dos recursos (ativos tangíveis e intangíveis), incluindo a capacidade de reconfigurar, remodelar e criar práticas para atender as demandas externas, mantendo a melhoria da vantagem competitiva (Penrose, 1959; Wernerfelt 1984, Grant, 1991; Kor & Mahoney, 2004; Teece, 2007).

2.1.4 A utilidade das funções do orçamento e oportunismo tecnológico

De acordo com Srinivasan et al. (2002), o oportunismo tecnológico compreende a capacidade de detecção da tecnologia e a capacidade de resposta. A capacidade de detecção que é responsável na percepção, captação, análise e desenvolvimento de novos processos, tecnologias e inovações, além da aquisição do conhecimento, na intenção de identificar ameaças e novas oportunidades. Já a capacidade de resposta está associada na implementação, remodelação e aderência por meios de novas oportunidades e novas tecnologias (Srinivasan et al., 2002).

Ainda são raras as pesquisas que abordam o uso das funções do orçamento e oportunismo tecnológico. No entanto, existem relações indiretas que tratam da temática investigada. Hansen e Van der Stede (2004) descobriram os fatores ambientais operacionais da empresa influenciam positivamente o uso dos orçamentos que auxiliando no planejamento operacional, na comunicação de metas e na avaliação de desempenho.

Por outra lente, Bisbe e Otley (2004) não identificaram a relação positiva do uso o uso interativo dos orçamentos (Sistema de Controle Gerencial), moderado pela

inovação de produtos, e o desempenho organizacional. No entanto, os autores ressaltam que o diálogo incentiva o aprendizado, na criação de novas ideias, aproveitamento de oportunidades, contribuindo na minimizando as incertezas e ameaças da organização.

Yahya et al. (2008) realizaram um estudo no Ministério da Defesa da Malásia, e encontraram a relação positiva e significativa entre a participação orçamentária e a percepção da inovação, na qual os gestores e colaboradores contribuem na participação orçamentária. Já para Ekholm e Wallin (2011) afirmam que os orçamentos são fundamentais para obtenção de vantagem competitiva e para a mitigação das incertezas às quais a empresa está submetida. Sponem e Lambert (2016) destacam que orçamentos são utilizados fortemente na gestão e na estratégia empresarial, principalmente ao serem utilizados como planos de ação, no compartilhamento de informações entre os gestores.

No estudo de Dunk (2011), o uso do orçamento como planejamento e desempenhando interativamente, facilita a inovação de produtos e afeta positivamente o desempenho financeiro da empresa. Entretanto, o orçamento utilizado apenas como mecanismo de controle, inibindo a inovação no desempenho. Chong e Mahama (2014) identificaram o uso extensivo interativo dos orçamentos influencia no diálogo e no compartilhamento de informações, contribuindo para o fortalecimento de um maior engajamento com a equipe. Leonidou et al. (2015) identificaram o efeito positivo na relação da sensibilidade verde da alta administração, referente às questões verdes de empresas exportadoras com estratégia ecologicamente correta. Os achados revelam que existe um compromisso da gerência com os funcionários, por meio de objetivos, planos e políticas. Ainda que os estudos não afirmam relações diretas, apresenta-se a primeira hipótese deste estudo:

H1: A utilidade das funções do orçamento afeta positivamente o oportunismo tecnológico.

2.2 OPORTUNISMO TECNOLÓGICO E INOVAÇÃO GERENCIAL

2.2.1 Oportunismo tecnológico

O oportunismo tecnológico é a permissão da empresa de sentir e responder as rápidas mudanças que são influenciadas pelo ambiente, ou seja, são as ameaças e

oportunidades que impulsionam a organização moldam seus produtos e serviços e processos (Teece et al., 1997; Srinivasan et al., 2002).

Dentro da literatura, existem algumas analogias e semelhanças em relação ao conceito o oportunismo tecnológico. Por exemplo, a inovações no nível tecnológico voltadas para a inovação nos produtos, serviços e processos, ou ter uma orientação tecnológica (Gatignon & Xuereb, 1977; Deshpandé et al., 1993), sendo consideradas como um direcionador de mercado com uma compreensão inteligente das demandas externas e implementações/mudanças internas (Jaworsk & Kohli, 1993). Pesquisas como Voola et al. (2012) e Urban e Maphumulo (2022) afirmam semelhanças entre a orientação de mercado e o oportunismo de mercado.

Embora, Srinivasan et al. (2002) afirmam que existe a semelhança entre a orientação de mercado e o oportunismo tecnológico. Por outro lado, defendem que o oportunismo tecnológico são capacidades que assimilam oportunidades fora do mercado por meio de outros seguimentos (ex: universidades). Outra justificativa dos autores é que o oportunismo tecnológico pode não utilizar a capacidade de resposta, diferentemente da orientação de mercado (Srinivasan et al., 2002).

Outras pesquisas focam no oportunismo tecnológico na busca por práticas de inovação (Srinivasan et al., 2002; Cho et al., 2022; Urban & Maphumulo, 2022). Srinivasan et al. (2002) afirmam que o oportunismo tecnológico tem algumas relações com a inovação, porém uma empresa pode não optar pela capacidade de resposta a favor da inovação. Na mesma lente, Cho et al. (2022) destacam que as capacidades de detecção e resposta podem não resultar diretamente em inovação. É fundamental que a empresa desenvolva um ambiente que possa alocar e investir em ativos, competências técnicas e desenvolvimento tecnológico para implementar a capacidade tecnológica em toda organização (Cho et al., 2022).

Urban e Maphumulo (2022) afirmam que, por meio do oportunismo tecnológico, é possível aprimorar o desempenho inovador devido às demandas e segmentos do mercado, com foco nas necessidades dos clientes.

Por último, as pesquisas apontam que o oportunismo tecnológico como papel fundamental na vantagem competitiva e na estratégia (Srinivasan et al., 2002; Sarkees, 2011; Voola et al., 2012; Leonidou et al., 2013; Lucia-Palacios et al., 2014; Kurnia et al., 2015, Leonidou et al., 2015a; Leonidou et al., 2015b; Ngo et al., 2019; Orlandi et al., 2020; Dressler & Paunovic, 2021; Cho et al. 2022; Urban & Maphumulo, 2022).

2.2.2 Inovação gerencial

A inovação gerencial refere-se à centralização das mudanças das atividades gerenciais do contexto empresarial, originando-se na captação de ideias, absorção de conhecimento, compartilhamento de informações. Envolve também a adoção de tecnologias que impactam as mudanças relacionados a produtos, serviços, no modelo de gestão, reestruturação ou alterações no modelo de negócios, permitindo a exploração novos mercados (Van de Ven, 1986; Damanpour, 1987; Rogers, 1995; Teece, 2007).

As primeiras pesquisas sobre o tema inovação, sob meio da perspectiva econômica, destacam que a inovação se refere a implementação de novos produtos, processos, gestão de negócios, com objetivo explorar novas oportunidades de mercado (Schumpeter, 1934; Schumpeter 1983). Estudos posteriores afirmam que a inovação é a implementação de um sistema de mudanças na gestão, atuando em mudanças estruturais que se refletem no desenvolvimento de produtos, serviços e tecnologia. Além disso, envolve a criação e percepção de ideias, conhecimento e comportamentos, influenciadas pelo ambiente externo e interno da empresa (Burns & Stalker, 1961; Van de Ven, 1986; Damanpour & Evan, 1984; Damanpour et al., 1989; Damanpour, 1991; Rogers, 1995; Wischnevsky et al., 2011; Afuah, 2003; Chenhall & Moers, 2015). Teece et al. (2007) argumentam que inovação não se limita apenas ao desenvolvimento novos produtos, mas abrange a reestruturação de processos, criação novos mercados para atender às demandas do cliente. Adicionalmente, ressaltam que as influencias ambientais impulsionam na aderência da inovação, porém não é suficiente para a empresa seja bem sucedida (Teece, 2007).

Volberda et al. (2013) elencaram diversas formas de inovação, como a inovação organizacional, a inovação gerencial, inovação tecnológica entre outras categorias de inovação. Entretanto, na literatura, ainda não há consenso sobre inovação gerencial, pois o termo contém semelhanças e subjetividades com outros termos que relacionados a inovação. Por exemplo, em 1997 a Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE) propôs a padronização dos conceitos de inovação, para produtos, processos, marketing, organizacional, radical e incrementais. Embora, a inovação gerencial não tenha sido elencada, a OCDE conceitua que a inovação organizacional se refere à implementação de novas

metodologias que influenciam as práticas de gestão, para atender ao ambiente interno e externo da empresa (OCDE, 2005).

De acordo com Volberda et al. (2013), a temática envolve várias sobreposições na literatura em relação as inovações não tecnológicas. No entanto, os autores defendem que a inovação administrativa, a inovação organizacional e a gerencial são distintas e definem que a inovação gerencial como um termo abrangente. Os autores defendem que a inovação gerencial está relacionada como as atividades de gestão são desempenhadas (Volberda et al., 2013). A inovação gerencial está relacionada à forma como as atividades de gestão são desempenhadas, podendo ser definida como uma mudança dos princípios, processos e práticas de gestão tradicionais da empresa (Hamel, 2006).

Já para Pitsis et al. (2013), existe uma complexidade na identificação da inovação gerencial, pois a inovação gerencial contém elementos semelhantes aos da inovação tecnológica. Para Birkinshaw e Mol (2006), a inovação gerencial surge pela necessidade da empresa em buscar mudanças, diferentemente da inovação tecnológica, que já foi desenvolvida a partir de ocorrências anteriores.

Outros autores defendem que a inovação gerencial está associada às práticas de gestão (Alänge et al., 1998; Mol & Birkinshaw, 2009; Vaccaro et al., 2010; Damanpour & Aravind, 2012). De acordo com Alänge et al. (1998), a inovação está relacionada nas práticas de gestão, inovação nos processos administrativos e na estrutura da organização, embora associada como inovação organizacional. Vaccaro et al. (2010) afirmam para que haja inovação gerencial, a mudança implementada deve trazer novidade à forma como a organização é administrada, implementando novas práticas, processos estruturas e técnicas.

Para Mol e Birkinshaw (2009), a inovação gerencial está relacionada às novas práticas, visando melhorar a produtividade da empresa. Na mesma vertente, Damanpour e Aravind (2012) descrevem a inovação gerencial na criação de valor por meio das novas práticas de gestão, novas estruturas, novos sistemas, processos e técnicas que a organização adota.

A inovação gerencial está associada a uma gestão de transformações (não apenas nos produtos e processos), com objetivo de manter e aumentar a vantagem competitiva (Hwang, 2004). Para que as organizações possam desempenhar a inovação gerencial, é necessária uma gestão equitativa, com foco nos resultados e integradora, incluindo avaliação de desempenho em grupo e individual (Hwang, 2004).

Outra observação é que a inovação gerencial está voltada para as mudanças na forma como as atividades gerenciais desempenhadas, ou seja, há um afastamento dos processos tradicionais de gestão, nas práticas, na estrutura e nas técnicas, para que a inovação gerencial possibilite a implementação e desenvolvimento de novas práticas e ideias (Volberda et al., 2013). Dessa forma, a inovação gerencial requer a implementação de mudanças relevantes de como a empresa é administrada, por meio da adoção de novas práticas, processos, estruturas e técnicas (Volberda et al., 2013).

Assim, a inovação gerencial como objetivo incentivar a gestão de mudanças, encontrando novas alternativas por meio da aquisição do conhecimento e no desenvolvimento de novas práticas de gestão, que influenciam nos processos, nas estratégias, nos sistemas administrativos da organização (Kimberly, 1981; Hwang, 2004; Birkinshaw et al., 2008; Damanpour & Aravind, 2012; Camisón & Villar-López, 2014). Para que estas transformações sejam executadas, de acordo Khosravi et al. (2019), existem fatores que incentivam as empresas a implementar a inovação gerencial, conforme descrito na Tabela 3:

Tabela 3. Fatores antes da inovação gerencial

Fatores	Itens observado dos fatores	Definição
Organizacional	Estrutura organizacional e estratégica da empresa.	São as questões de estrutura da organização e estratégia da empresa que são as formalizações, as padronizações de políticas, grupos funcionais distintos, complexidade organizacional e centralização.
	Gestão do conhecimento.	Gestão e troca do conhecimento, aprendizagem, memória organizacional e capacidade de absorção.
	Recursos humanos.	As práticas de recursos humanos, capacidade dos funcionários, trabalho qualificado.
	Capacidades dinâmicas.	Capacidades integrativas, capacidades de detecção e flexibilidades de produção.
	Redes.	Redes de mercado, parcerias, capacidade de relacionamentos, comunicação externa.
	Tamanho da organização.	
	Cultura/clima organizacional.	Contexto interno da empresa e cultura inovadora
	Recursos organizacionais.	Sistemas de tecnologia/informática e pessoal qualificado de tecnologia.

	Dinâmicas do mercado.	Pressão competitiva, mudanças rápidas da tecnologia, incertezas ambientais, dinamismo ambiental e concentração de mercado.
Ambiental	Político e jurídico.	Ambiente legal e regulado, efetividade do governo e presença do sindicato.
	Pessoas/comunidade.	Riqueza da comunidade e crescimento populacional
	Comportamentos de liderança.	Liderança transformacional, transicional, estratégica e implacável.
Gerencial	Características e atitudes.	Educação (aprendizagem) dos gerentes autodirigida, conduta dos gerentes em relação a inovação, características de personalidade e tempo de cargo do gerente.
	Facilitador.	Apoio na gestão, envolvimento e compromisso da alta administração.

Fonte: Adaptado de Khosravi et al. (2019)

A inovação gerencial é a geração e implementação de uma prática, processo, estrutura ou técnica de gestão que é nova no estado da arte e se destina a promover os objetivos organizacionais (Birkinshaw et al., 2008). Refere-se a mudanças em como os gerentes estabelecem direções, tomam decisões, coordenam atividades e motivam as pessoas (Birkinshaw et al., 2008). Para esta pesquisa, o tema inovação gerencial foi segmentada em duas dimensões, da empresa e de produtos e serviços. Para a dimensão da inovação gerencial empresa (processos internos), foram considerados as novas práticas, processos e estrutura da organização que enfatiza as dimensões da inovação gerencial da empresa, conforme estudo de Nieves e Segarra-Ciprés (2015), e Vaccaro et al. (2010), e da inovação gerencial de produtos e serviços (Srinivasan et al., 2002; Leonidou et al., 2015).

2.2.3 Oportunismo tecnológico e Inovação gerencial

Vaccaro et al. (2010) afirmam que a inovação gerencial está relacionada a novos processos, práticas e estruturas gerenciais que influenciam nas atividades gerenciais na intenção de aumentar a vantagem competitiva. Estes novos processos e práticas podem ser aplicados em toda organização ou dimensionadas como inovação gerencial da empresa: (i) da empresa (ex: implementação de novos processos e práticas na área administrativa); (ii) produtos e serviços (ex:

implementação de novos processos e práticas na área de produção, nos produtos e serviços).

A literatura apresenta indícios, ligações e contradições do oportunismo tecnológico e inovação gerencial da empresa (Kline & Rosenberg, 1986; Srinivasan et al., 2002; Davila et al., 2009, Lucia-Palacios et al., 2014, Kurnia et al. 2015). Por exemplo, Kline e Rosenberg (1986) explicam que a inovação é gerada por meio de um elo que abrange as oportunidades de mercado, adapta planejamentos e projetos, refaz processos e produtos, influenciados pela pesquisa e conhecimento. Srinivasan et al. (2002) ressaltam que o oportunismo tecnológico ajuda da geração da inovação, por meio da capacidade sentir e responde as tecnologias. Em contrapartida, os autores citam o exemplo da Xerox, que era uma empresa inovadora, porém não percebia e nem respondia às demandas tecnológicas. Embora Srinivasan et al. (2002) tenham encontrado evidências do oportunismo tecnológico e da inovação na organização pela adoção de novas tecnologias, ou seja, somente a inovação não é suficiente para que empresa implemente as mudanças tecnológicas.

Na pesquisa de Davila et al. (2009) realizada em empresas de tecnologia, foi identificada que a adoção dos SCG auxilia no desenvolvimento de produtos. Essas empresas são influenciadas por fatores ambientais e buscam legitimação por meio de processos de inovação. Além disso, a valorização na contratação de novos gerentes na intenção de aprendizagem e capacitação da experiência profissional (Davila et al., 2009).

No estudo realizado com pequenas e médias empresas, Lucia-Palacios et al. (2014) descobriram o efeito positivo e significativo no oportunismo tecnológico na adoção de tecnologia da informação. Os autores destacam o efeito positivo e significativo do oportunismo tecnológico na integração interna de tecnologia da informação. No entanto, não encontraram a relação do oportunismo tecnológico na integração externa de tecnologia da informação.

Kurnia et al. (2015) realizaram a pesquisa em pequenas e médias empresas de supermercados varejistas da Malásia e descobriram a relação positiva das PMEs na utilização da tecnologia como, *e-mail*, internet e o código de barras. Os resultados indicam que adoção de práticas/ferramentas tecnológicas é impulsionada por pressões ambientais percebidas.

Uma das premissas da inovação está centrada no desenvolvimento de produtos e serviços, atuando como um catalisador na interação com o mercado. Essas

implementações nos processos de desenvolvimento impactam os processos internos da empresa (Baskaran & Mehta, 2016). Entretanto, o Manual de Oslo (2005), define a inovação de produtos (o termo produto abrange também o serviço) de duas maneiras, de acordo com a Tabela 4:

Tabela 4. Inovação de produtos e serviços

Produto tecnologicamente novo	Produto tecnologicamente aprimorado
<p>Trata de um produto que possui características tecnológicas ou usos pretendidos diferem daqueles dos produtos produzidos anteriormente.</p> <p>Tais inovações podem envolver tecnologias radicalmente novas, podem basear-se na combinação de tecnologias existentes em novos usos, ou podem ser derivadas do uso de novo conhecimento.</p>	<p>É um produto existente, que tenha sido significativamente aprimorado ou elevado.</p> <p>Um produto simples pode ser aprimorado (em termos de melhor desempenho ou menor custo) através de componentes ou materiais de desempenho melhor, ou um produto complexo que consista em vários subsistemas técnicos integrados pode ser aprimorado através de modificações parciais em um dos subsistemas.</p>

Fonte: Adaptado do Manual de Oslo (OCDE, 2005)

A literatura apresenta pesquisas que enfatizam a inovação de produtos (Bisbe e Otley, 2004; Hung et al., 2011; Damanpour & Aravind, 2012; Slater et al., 2014; Bisbe & Malagueño, 2015; Dressler e Paunovic, 2021; Cho et al., 2022; Santos et al., 2023). Por exemplo, Bisbe e Otley (2004) salientam que por meio da inovação de produtos, as empresas podem atender as constantes mudanças dos mercados. Damanpour e Aravind (2012) afirmam que a inovação de produtos consiste na busca de alternativas na implementação de tecnologia nos produtos e serviços que a organização produz. Já a inovação de processo é a introdução de uma nova metodologia ou a melhora da existente na busca de um melhor desempenho no processo produtivo (Damanpour & Aravind, 2012).

Na visão de Slater et al. (2014), a inovação voltada para os produtos alinhada a estratégia da empresa, é considerada importante para determinar a continuidade da empresa. A vantagem competitiva incentiva empresas a buscarem novas práticas para o desenvolvimento e aprimoramento de produtos e tecnologias, além do compartilhamento destes novos conhecimentos e habilidades (Hung et al., 2011).

No caso da inovação gerencial de produtos e serviços, a literatura também apresenta poucas pesquisas relação ao oportunismo tecnológico. Por exemplo, Laitinen et al. (2016) observaram em organizações finlandesas que existe uma relação positiva entre a preparação e uso dos orçamentos sobre a inovação de produtos. Os

autores ressaltam que orçamentos interativos, ajudam na capacitação e na comunicação dos colaboradores, o que influencia no desenvolvimento de produtos inovadores.

Na investigação realizada por Bisbe e Malagueño (2015) foram encontradas evidências que os SCGs tem efeitos significativos nos processos de inovação de produtos, que está relacionado na criatividade organizacional, compartilhamento de conhecimentos, coordenação, por meio de uma orientação empreendedora.

Dressler e Paunovic (2021) realizaram uma pesquisa em pequenas e médias empresas na produção de uvas, localizados na União Europeia, e identificaram que a implementação e adoção da tecnologia na produção de vinhos ajuda na redução de custos e refinamento do processo de produção (implementação de máquinas e equipamentos).

Na pesquisa realizada por Cho et al. (2022), investigaram empresas de exportação coreanas e encontraram a relação positiva e significativa entre o oportunismo tecnológico para a inovação (inovatividade) *Exploration* (implementação de conhecimento de fontes externas no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias) e *exploitation* (implementação de conhecimento externo para o aprimoramento de produtos e processos). Os autores salientam o oportunismo tecnológico pode influenciar a empresa a desenvolver inovações em processos, produtos, atividades, aproveitando a novas oportunidades, além de promover uma cultura inovadora em ambientes tecnológicos turbulentos (Cho et al., 2022)

Os achados da pesquisa de Santos et al. (2023) evidenciaram que o compartilhamento do conhecimento influencia positivamente na inovação de produtos. O compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores, auxilia no processo de desenvolvimento de produtos e minimizando problemas, influenciando na geração de inovação sobre os produtos.

Embora exista uma limitação nos estudos relacionados sejam limitados em relação ao oportunismo tecnológico, propõem-se as seguintes hipóteses:

H2: O oportunismo tecnológico afeta positivamente (a) a inovação gerencial da empresa, e (b) a inovação gerencial de produtos e serviços.

2.3 INOVAÇÃO GERENCIAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

2.3.1 Inovação gerencial da empresa e Desempenho

O termo desempenho não pode ser definido de modo simplificado, exigindo um alinhamento organizacional para clareza em seus objetivos (Otley, 1999). Lebas & Euske (2002) afirmam que o desempenho é utilizado em todas as áreas de gestão e que só pode ser definido a partir de um conjunto de indicadores de desempenho. Para López-Nicolás e Meroño-Cerdán (2011) conceituam que o desempenho organizacional é um termo multidimensional, que está voltado a criação de valor.

O desempenho pode ser definido como desempenho financeiro, que compreende as metas financeiras e o desempenho empresarial que abrange as metas financeiras e não financeiras (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Otley, 1999; Bisbe & Otley, 2004). Para Hilman e Kaliappen (2015), o desempenho pode ser avaliado por meio métodos distintos, incluindo tanto o desempenho financeiro e o não financeiro.

Kaplan e Norton (1997) centralizam as perspectivas de indicadores de desempenho por meio do *Balanced Scorecard* (BSC) com o objetivo de alinhar da estratégia da organização. Primeiro, a perspectiva financeira que enfatiza o retorno sobre o investimento e valor econômico agregado. Na sequência, a perspectiva do cliente que tem como objetivo a satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta. Em terceiro, a perspectiva interna que aborda a qualidade, tempo de resposta, custo e lançamento de novos produtos. Por último, a perspectiva de aprendizado e crescimento que está voltada para a satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação (Kaplan & Norton, 1997).

De acordo com Bisbe & Otley (2004), o desempenho financeiro está associado à taxa de crescimento de vendas, de receitas, retorno sobre o investimento (ROI) e à lucro/venda. Por outro lado, o desempenho com foco no cliente, são considerados indicadores de satisfação, retenção e aquisição de clientes e aumento da quota de mercado (Bisbe & Otley, 2004).

Para Mol & Birkinshaw (2009), o desempenho da empresa é baseado pelo crescimento da produtividade evidenciando a capacidade da empresa (vendas *versus* número de funcionários colaboradores). No estudo de Vaccaro et al. (2010), os itens de lucratividade, retorno sobre o investimento e retorno sobre as vendas, são considerados como desempenho financeiro.

Na pesquisa de Dunk (2011), o desempenho organizacional é composto pelo volume de vendas, quota de mercado, lucro, fluxo de caixa, retorno do investimento, desenvolvimento de novos produtos/mercado, gestão de custos, desenvolvimento pessoal, assuntos políticos/públicos. López-Nicolás e Meroño-Cerdán (2011) dimensionou o desempenho em financeiro (crescimento e lucro), desempenho do processo (qualidade e eficiência) e desempenho interno (acompanhamento e desenvolvimento individual dos colaboradores).

Para Laitinen et al. (2016), o desempenho engloba itens financeiros (crescimento das vendas, lucros e retorno do investimento) e de mercado, (participação de mercado, na satisfação, fidelização e aquisição de novos clientes). O desempenho dos negócios, conforme Prajogo (2016), refere-se ao crescimento das vendas, lucratividade e quota de mercado (desempenho financeiro). Na mesma vertente, Ngo et al. (2019), afirma que o desempenho da empresa abrange indicadores como retorno sobre vendas, crescimento do lucro, vendas e participação do mercado, retorno sobre ativos, fluxo de caixa e satisfação do cliente.

Em resumo, o desempenho refere-se à capacidade da organização alinhar suas estratégias para alcançar seus objetivos por meio de metas financeiras ou não financeiras (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Kaplan & Norton, 1997; Otley, 1999; Bisbe & Otley, 2004; Hilman e Kaliappen; 2015). Além disso, o desempenho pode ser dimensionado como desempenho financeiro (indicadores de lucros, ROI e margem de lucros), desempenho de mercado (participação de mercado) e desempenho de processos internos (desenvolvimento e qualidade nos processos internos) (López-Nicolás e Meroño-Cerdán 2011; Laitinen et al., 2016).

Há uma corrente na literatura que abordam o efeito positivo entre a inovação gerencial da empresa e o desempenho (Mol & Birkinshaw, 2009; Liao et al., 2010; Akgün et al., 2014; Naranjo-Valencia et al., 2016; Ngo et al., 2019; Alosani et al. 2020). Na gestão da organização, por exemplo, Mol e Birkinshaw (2009) evidenciaram que empresas do Reino Unido apresentam práticas de inovação gerencial afetam o desempenho da organização, refletindo em um aumento da produtividade. No estudo de Liao et al. (2010) em indústrias manufatureiras em Taiwan, foram evidenciadas as relações positivas e significativas da velocidade da inovação no desempenho da empresa e entre a magnitude da inovação no desempenho organizacional. Os autores defendem que as empresas que buscam velocidade na inovação, estão mais propensas a obter maior quota de mercado. Além disso, empresas que têm maior

magnitude de inovação, investem mais em novos produtos, processos e práticas nas atividades da organização (Liao et al., 2010).

Na pesquisa realizada por Akgün et al. (2014), foi identificado a inovação de negócios tem efeito positivo indireto na gestão de qualidade total e a aprendizagem organizacional para o desempenho financeiro em empresas localizadas na Turquia. Naranjo-Valencia et al. (2016), no estudo realizado com empresas espanholas, conseguiram constatar a relação positiva entre a inovação e o desempenho organizacional.

Ngo et al. (2019) conduziram um estudo com 500 empresas vietnamitas de diversas atividades econômicas, identificando a relação positiva entre a capacidade na detecção de tecnologia/mercado, a inovação e no desempenho da organização. Igualmente, Alosani et al. (2020) realizaram pesquisa na polícia de Dubai, evidenciaram o efeito positivo da inovação sobre o desempenho.

Em contrapartida, Jackson et al. (2016) não encontraram a relação entre a inovação da gestão de qualidade para o desempenho econômico da empresa, no estudo realizado com manufatureiras. Diante do exposto, têm-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H3: A inovação gerencial da empresa afeta positivamente o desempenho (a) financeiro, (b) de mercado, (c) de processos internos.

2.3.2 Inovação gerencial de produtos e Desempenho

Pesquisas apresentam a relação entre a inovação gerencial voltada para produtos e serviços para o desempenho organizacional (Deshpandé et al., 1993; Zhou et al. 2005, López-Nicolás & Meroño-Cerdán, 2011, Camisón & Villar-López, 2014; Hilman e Kaliappe, 2015, Laitinen et al. 2016; Prajogo, 2016; Suprpto et al., 2017, Cho et al., 2022). Por exemplo, Deshpandé et al. (1993) encontraram a relação entre a inovação organizacional ao desempenho em empresas japonesas. Os pesquisadores defendem fortemente cliente e a inovação são fundamentais para o plano de negócios. A investigação de Zhou et al. (2005) com gestores de empresas do mercado chinês, evidenciaram o efeito positivo e significativo na inovação baseada em tecnologia no desempenho da empresa e no do produto.

López-Nicolás e Meroño-Cerdán (2011) investigaram empresas espanholas e encontraram evidências no efeito direto da inovação para o desempenho de processos e o efeito indireto da estratégia para o desempenho, por meio da inovação. Os autores salientam que os orçamentos são fundamentais no desenvolvimento dos produtos. Camisón e Villar-López (2014), na investigação com 144 empresas espanholas, identificaram a relação positiva e significativa das capacidades de inovação de produtos para o desempenho financeiro. No estudo realizado por Hilman e Kaliappen (2015), com hotéis localizados na Malásia, evidenciaram que os processos e serviços de inovação tem impacto positivo e significativo no desempenho (financeira, não financeira, clientes, processo interno, aprendizagem e crescimento).

Laitinen et al. (2016) encontraram a relação positiva entre a inovação de produto para desempenho financeiro e não financeiro, que está orientado para o cliente. Os autores afirmam que a demanda dos clientes (níveis de satisfação), faz que a inovação do produto tenha um forte efeito no desempenho não financeiro. O estudo de Prajogo (2016) com empresas manufatureiras australianas, encontraram a relação positiva entre a estratégia de inovação de produto para o desempenho dos negócios (desempenho financeiro).

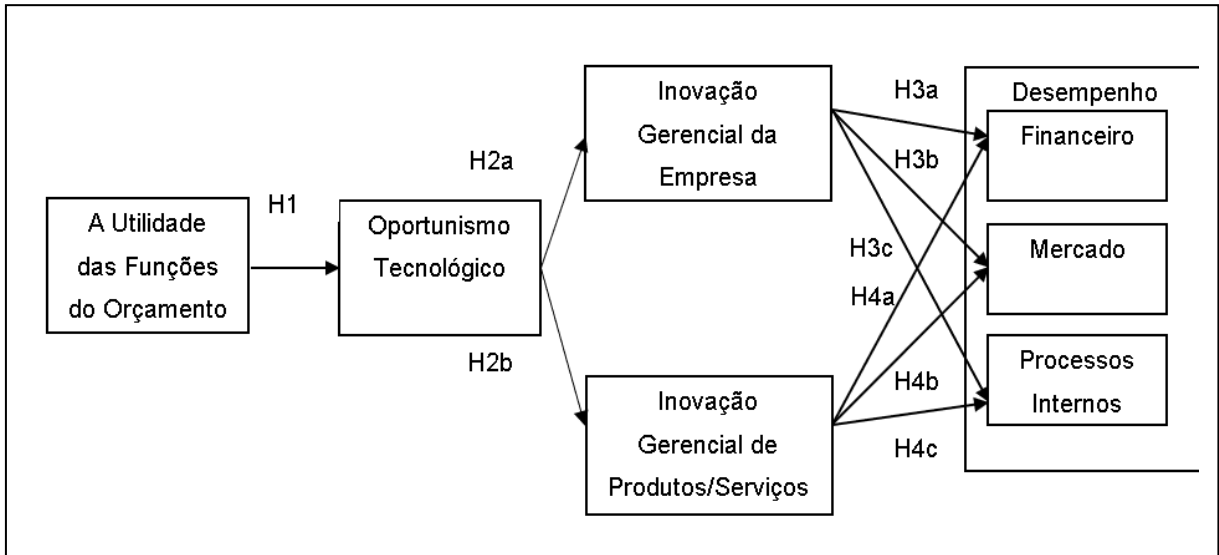
Na investigação de Suprpto et al. (2017) com empresas manufatureiras localizadas na indonésia, afirmam a relação positiva e significativa no processo de inovação para o desempenho operacional (financeiro e não financeiro). Beltramino et al. (2020) realizaram estudo com 259 microempresas industriais na Argentina, evidenciaram a relação positiva da inovação de processos e produtos com o desempenho. Ferreira et al. (2020) encontraram a relação positiva e significativa entre as capacidades inovação para o desempenho que podem estar voltadas tanto para inovações de produto e processos em PMEs.

Os achados da pesquisa de Cho et al. (2022) evidenciaram em empresas coreanas que a inovação exploratória tem efeito positivo e significativo no desenvolvimento de novos produtos nos mercados internacionais, pois o ambiente com turbulência tecnológica pressiona estas empresas a obter alto desempenho no desenvolvimento de novos produtos, estimulando a inovação para atender a demanda do mercado. Assim, seguem as seguintes hipóteses de pesquisa:

H4: A inovação gerencial de produtos e serviços afeta positivamente o desempenho (a) financeiro, (b) de mercado, (c) de processos internos.

Diante do exposto, apresenta-se o modelo teórico, conforme a Figura 2:

Figura 2. Modelo Teórico



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3 METODOLOGIA

O delineamento da pesquisa é de natureza descritiva, com objetivo de responder a problemática apresentada. O objetivo da pesquisa descritiva é identificar as características, causas, relações com outros fatos, sem a interferência do pesquisador (Prodanov & Freitas, 2013).

Em relação aos procedimentos, a pesquisa foi conduzida por meio de uma *survey*. Os dados foram coletados e analisados, por meio do levantamento de dados, (*survey*) para analisar e compreender a relação da utilidade das funções do orçamento, do oportunismo tecnológico, da inovação gerencial e desempenho nas MPMEs, por meio da testagem dedutiva, com procedimentos estatísticos (Sampieri et al., 2013; Creswell & Creswell, 2021).

Para responder ao problema de pesquisa, a abordagem é caracterizada como quantitativo. Para esta pesquisa são utilizados métodos e técnicas estatísticas na coleta de dados e no tratamento e refinamento dos dados (Martins & Theóphilo, 2016). Assim, o presente estudo utiliza a técnica estatística a Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM) (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*).

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população do estudo compreende as micros, pequenas e médias empresas localizadas em Curitiba e Região Metropolitana, do Estado do Paraná. A população compõe 384.337 empresas, no qual 17.679 são empresas de pequeno porte, 164.736 são microempresas, e 201.992 nos demais portes, conforme cadastro/plataforma do Sebrae (<https://datasebrae.com.br/>) (Sebrae, 2023).

O município de Curitiba é considerado como uma cidade inteligente, tecnológica, sustentável e empreendedora, ficando 1º lugar no Ranking Geral Connected Smart Cities 2022 (<https://ranking.connectedsmartcities.com.br/>). Já no eixo Empreendedorismo em 1º lugar e para Tecnologia e Inovação 2º lugar.

Segundo a Agência de Assuntos Metropolitanos do Paraná (AMEP), atualmente Curitiba e região metropolitana é formada por 29 municípios, dimensionados pelo Núcleo Urbano Central e o Vale da Ribeira que são compostos pelos seguintes municípios: Adrianópolis, Agudos do Sul, Almirante Tamandaré,

Araucária, Balsa Nova, Bocaiúva do Sul, Campina Grande do Sul, Campo do Tenente, Campo Largo, Campo Magro, Cerro Azul, Colombo, Contenda, Doutor Ulysses, Fazenda Rio Grande, Itaperuçu, Lapa, Mandirituba, Piên, Pinhais, Piraquara, Quatro Barras, Quitandinha, Rio Branco do Sul, Rio Negro, São José dos Pinhais, Tijucas do Sul e Tunas do Paraná.

A Região Metropolitana de Curitiba (RMC), tem uma população com 3.742.171 habitantes, compõe 31,6% população do Paraná, representando a oitava maior região metropolitana do país e a segunda maior região em extensão (AMEP, 2023).

Empresas localizadas na RMC como Araucária, Colombo, Pinhais e São José dos Pinhais, foram investigadas, pois estão pertencem ao polo industrial, do comércio, de serviços e petroquímico (IPEA, 2015). A motivação pela investigação das MPMEs, deve-se ao forte impacto no desenvolvimento econômico do País, já que formam a maioria das empresas e são responsáveis pela criação de vagas de emprego (Sebrae, 2023).

Conforme disposto pelo artigo 3º, do capítulo II, da Lei Complementar 123/2006, são consideradas microempresas e empresas de pequeno porte, somente sociedade empresarial, sociedade simples e empresa individual de responsabilidade limitada. Conforme Tabela 5, as empresas são classificadas pelo faturamento, para determinar o enquadramento tributário e porte das micros, pequenas e médias empresa (Lei Complementar No. 126/2006).

Tabela 5. Classificação do porte das empresas pelo faturamento

Porte	Faturamento
Microempresa (ME)	Até 360.000,00 ao ano
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 360.000,01 até 4.800.000,00, ao ano
Empresa de Médio Porte	De 4.800.000,00 ou mais, ao ano

Fonte: Lei Complementar No. 123/2006.

O Anuário do Trabalho da Micro e Pequena Empresa (2018), destaca o critério estabelecido pelo Sebrae do porte das empresas. De acordo com o estudo, a análise de enquadramento, pode ser realizado pela quantidade de funcionários alocados e por seguimento, conforme Tabela 6:

Tabela 6. Classificação do porte das empresas pela quantidade de funcionários

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 9 funcionários	Até 19 funcionários
Empresa de Pequeno Porte	De 10 até 49 funcionários	De 20 até 99 funcionários
Empresa de Médio Porte	De 50 até 99 funcionários	De 100 até 499 funcionários
Grandes Empresas	De 100 ou mais funcionários	De 500 ou mais funcionários

Fonte: Sebrae Dieese (2018).

Segundo as Norma Brasileira de Contabilidade (NBC ITG 1000) define o tipo de entidade da seguinte forma, conforme Tabela 7:

Tabela 7. Definição do tipo entidade NBC ITG 1000

Porte	Receita Bruta Anterior do Exercício Anterior
Microentidade	Igual ou Inferior a 4.800.000,00
Pequena Empresa	Superior a 4.800.000,00 até 78.000.000,00
Empresa de Médio Porte	Superior a 78.000.000,00 até 300.000.000,00
Empresa de Porte Grande	Superior a 300.000.000,00.

Fonte: NBC ITG 1000 (2022).

A pesquisa adotou ao critério de classificação de acordo conforme da NBC ITG 1000, para o porte da empresa. Salienta-se que as respostas validadas das MPMEs foram obtidas apenas de empresas que possuem pelo menos um (1) funcionário ativo. Sociedades ativas, compostas apenas por sócios, não participaram desta pesquisa. A seleção desta classificação deve-se ao objetivo da proposta que é compreender a utilização do orçamento como driver no oportunismo tecnológico, a inovação gerencial e no desempenho organizacional.

Apenas gestores, responsáveis ou proprietários participaram desta pesquisa. A abordagem e contato com os gestores foi realizada da seguinte forma: (i) na abordagem presencial, foram convidados gestores para participar e responder pesquisa, totalizando 37 empresas receberam o convite e apenas 8 empresas aceitaram participar da pesquisa; (ii) o convite via *e-mails*, totalizando em 381 envios do link da pesquisa; (iii) por meio da rede social *LinkedIn*, foi enviado no total de 62 convites para os gestores ou sócios proprietários da empresa. Todos os contatos disponíveis foram validados primeiramente com Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e na verificação no site se estas empresas estão enquadradas como Micro, Pequena e Média. Ao final de todas as etapas foram coletadas 90 respostas, do qual 10 foram excluídas por serem de empresas de grande porte e

microempreendedor individual (MEI). Assim, foram consideradas para a análise 80 respostas válidas.

Para realizar a delimitação da amostra mínima, foi utilizado o software G*Power 3.1.9.4., conforme proposto por Ringle et al. (2014). Foram elencadas 80 empresas com respostas válidas, visto que o modelo teórico apresenta três variáveis preditoras. Os atributos considerados para estimar o número adequado da amostra, estimada em 77. Primeiro, o tamanho do efeito médio de 0,15. Em segundo lugar, o nível de significância de $\alpha = 5\%$. Finalmente, o poder de amostra de $1 - \beta = 0,8$. Conforme o teste realizado no G*Power 3.1.9.4. A amostra mínima foi determinada em 85, no enquanto, apenas 80 respostas foram consideradas para este estudo.

3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada entre 15 de maio de 2023 até 15 de junho de 2023, por meio de um questionário estruturado adaptado e baseado na literatura sobre funções do orçamento voltada para os gestores das MPMEs. Os questionários foram adaptados, seguindo o processo de *backtranslation* (inglês-português) na tradução do questionário para o português (Shoute, 2009).

Antes da aplicação, o questionário foi analisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) e foi aprovado (Apêndice B). Também foi realizado um pré-teste com 4 especialistas no tema. O questionário foi aplicado e coletado de duas maneiras, por meio do questionário impresso e por meio do *Google Forms*: (i) para a coleta física foram selecionadas empresas do ramo comercial; (ii) para coleta via *Google Forms*, foram selecionadas as empresas do ramo comercial, industrial e prestação de serviços. O questionário aplicado é apresentado no Apêndice A.

O instrumento de pesquisa foi acompanhado pelo material complementar (o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, a carta de apresentação, informações dos pesquisados e da instituição). Todos os participantes que contribuíram para esta pesquisa foram informados dos procedimentos, do cumprimento do sigilo dos dados do participante e que da pesquisa não representa nenhum risco físico.

O questionário foi dividido em blocos na intenção de atender aos objetivos desta pesquisa. No primeiro bloco, o questionário inicia com a questão de qual tipo de

orçamento que a empresa utiliza (fixo ou flexível), seguido por 10 questões assertivas sobre a utilidade das funções do orçamento (Ekholm & Wallin, 2011), em escala *Likert*.

No segundo bloco, as 7 questões foram baseadas no estudo de Srinivasan et al. (2002), com o objetivo analisar as capacidades de detecção e resposta de tecnologias que podem ou não serem implementadas nas MPMEs.

Seguido pelo terceiro bloco, a inovação gerencial é segregada em inovação gerencial da empresa (7 questões), conforme estudo de Nieves e Segarra-Ciprés (2015), e Vaccaro et al. (2010), e da inovação gerencial de produtos e serviços (6 questões) (Srinivasan et al., 2002; Leonidou et al., 2015):

O quarto bloco do instrumento de pesquisa, o desempenho organizacional foi baseado nos estudos de López-Nicolás & Meroño-Cerdán, (2011) e Laitinen et al. (2016), dimensionadas com os tipos de desempenho: (i) financeiro (4 questões); (ii) mercado (4 questões); (iii) processos internos (4 questões).

O último bloco trata do perfil do respondente e da empresa que enfatiza as seguintes questões: i) tipo do respondente: idade, gênero, grau de formação, tempo de trabalho no cargo da empresa, cargo desempenhado; (ii) característica da empresa: localização da empresa (em qual região a empresa está situada), quantidade de funcionários, ramo de atividade, porte da empresa, tempo de atividade da empresa e, se a empresa é familiar ou não.

A Tabela 9 apresenta dos constructos da pesquisa, sintetizando os estudos anteriores relacionados no referencial teórico:

Tabela 8 - Construtos da pesquisa

Construto	Variável	Definição operacional	Referência
Orçamento	Utilidade das funções do orçamento	Orçamento para planejamento: Engloba o controle, as estratégias, alocação de recursos e a determinação dos volumes do processo produtivo. Orçamento para diálogo: Consiste no diálogo, que está alinhado com a comunicação, participação, sensibilização e motivação entre os colaboradores.	(Hansen & Van der Stede 2004; Yahya et al, 2008; Davila et al. 2009; Ekholm & Wallin 2011; Dunk, 2011; Chong & Mahama, 2014 Sponem & Lambert, 2016).
Oportunismo tecnológico	Detecção a novas tecnologias	Detecção a novas tecnologias	(Kline & Rosenberg 1986; Davila et al. (2009, Srinivasan et al.,

	Resposta as novas tecnologias	Resposta as novas tecnologias	2002; Bisbe & Otley, 2004; Davila et al. 2009; Kurnia et al., 2015; Leonidou et al., 2015; Ngo et al., 2019; Dressler & Paunovic 2021).
Inovação Gerencial	Empresa	Aderência de novos métodos nos processos, desenvolver novos produtos, implementar novas tecnologias e novos meios de gestão para a organização.	(Srinivasan et al., 2002; Dunk, 2011; Hung et al., 2011; Damanpour & Aravind, 2012; Lucia-Palacios et al., 2014; Slater et al., 2014; Bisbe e Malagueño, 2015; Laitinen et al., 2016; Cho et al., 2022; Dressler & Paunovic, 2021; Santos et al., 2023).
	Produtos e Serviços		
Desempenho Organizacional	Financeiro	Vendas, lucros, retorno do investimento da empresa.	(Zhou et al. 2005; Liao et al., 2010; López-Nicolás & Meroño-Cerdán; 2011; Akgün et al. 2014, Camisón e Villar-López, 2014; Hilman & Kaliappen, 2015; Naranjo-Valencia et al., 2016 Prajogo 2016; Laitinen et al., 2016; Suprpto et al. 2017; Ngo et al., 2019; Alosani et al., 2020; Beltramino et al., 2020; Cho et al., 2022).
	Mercado	Participação de mercado, aquisição, satisfação e fidelização do cliente.	
	Processos Internos	Qualidade nos processos internos e preocupação com funcionários.	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Após a finalização da coleta, foi realizado a tabulação e tratamentos dados, utilizando o *software Microsoft Office Excel* e *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 29) apresentando a análise descritiva. Na sequência, foi aplicado o *Partial Least Squares – SEM* (PLS-SEM), por meio do *software SmartPLS 4*.

3.3.1 Análise descritiva

A análise descritiva é a apresentação dos dados de forma sintetizada e fácil compreensão, em outros termos, é um resumo acessível do comportamento dados (Anderson et al., 2007; Fávero, 2017). Assim, a análise descritiva deste estudo consiste na apresentação do perfil dos respondentes, primeiramente o perfil do gestor

como, idade, gênero, nível de escolaridade, tempo de trabalho e cargo na empresa. No perfil da amostra são apresentados os dados da empresa, como localização, número de funcionários, ramo de atividade, porte empresarial e tempo de atividade da empresa. Posteriormente, são fornecidos dados da aderência ao tipo (fixo ou flexível) e a modalidade (anual, trimestral, mensal) adotadas pelas MPMEs.

3.3.2 Modelagem de Equações Estruturais

Para cumprimento da segunda etapa deste estudo, na análise dos dados foi utilizada a modelagem de equações estruturais baseada nos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Square* - PLS). Esta técnica de modelagem foi utilizada para testar as hipóteses desta pesquisa, pois permite a análise e compreensão das variáveis e dos construtos. Para tanto, foi calculado o modelo de mensuração e o modelo estrutural. Assim, para o teste das hipóteses, é utilizado o *SmartPLS-SEM* para validar e legitimar, de acordo com o modelo teórico (Hair Jr. et al., 2019). A modelagem de equações estruturais é apropriada para o modelo devido a distribuição não normal dos dados, bem como pela pequena amostra de dados coletados (Hair Jr. et al., 2019).

Bido e Silva (2019) afirmam que o PLS-SEM comporta modelos complexos, além de ser uma técnica estatística que permite a utilização de uma forma exploratória, principalmente nas pesquisas que cerne as relações sociais humanas.

Os índices de confiabilidade internas foram testados por meio do *Cronbach Alpha* (Alfa de *Cronbach*) e pela *Composite Reliability* (Confiabilidade Composta). De acordo com Hair et al. (2019), o Alfa de *Cronbach* é uma medida de confiabilidade das variáveis, porém são valores com menos significância. Em contrapartida, a Confiabilidade Composta quanto mais alto são os seus valores, existe um maior nível de confiabilidade. Hair Jr. et al. (2019) recomendam que o Alfa de *Cronbach* (CA) seja utilizado acima de 0,7. Para a Confiabilidade Composta, os valores acima de 0,7 até 0,9 são confiáveis e aceitáveis, para 0,6 até 0,7 são considerados satisfatórios (Hair Jr. et al., 2019).

A validade convergente é a medida de cada variável que representa variância de seus indicadores (Hair Jr. et al., 2019). Nesta etapa, a métrica utilizada para analisar todos os indicadores de cada variável é *Average Variance Extracted*

(Variância Média Extraída - AVE), e para que ela seja aceitável, Hair Jr. et al. (2019) afirma que a AVE seja igual ou superior a 0,5.

A validade discriminante analisa a distinção entre os construtos no modelo estrutural (Hair Jr. et al., 2019). A proposta de Fornell e Larcker (1981) deve ser aplicado como uma análise reflexiva da correlação entre as variáveis. De acordo com (Hair Jr. et al., 2019), a correlação entre as variáveis ou a relação compartilhada não pode ser superior em relação as AVEs, pois a recomendação para Heterotrait-Monotrait é que seja inferior a 0,9.

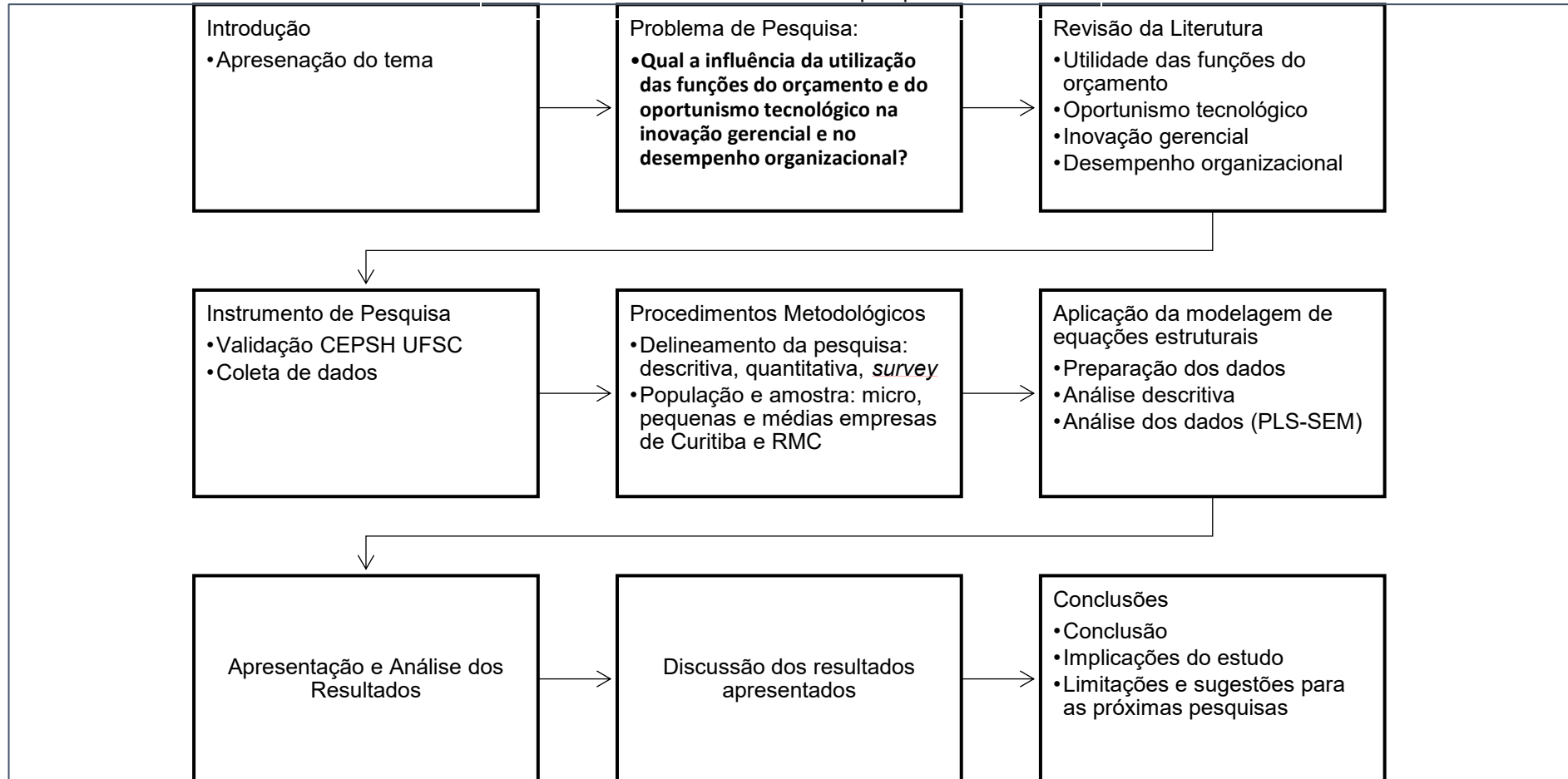
No modelo de estruturação são considerados o coeficiente de determinação de Pearson (R^2), a relevância preditiva (Q^2) e tamanho do efeito (f^2). O R^2 analisa a variância das variáveis, contribuindo para a explicação do modelo, que podem variar entre 0,75, 0,50 e 0,25 considerados moderados e fracos, ou de 0 a 1 considerados como forte ou maior poder de explicação dos resultados (Hair Jr. et al., 2019). Já para o Q^2 , de acordo com Hair et al. (2019), os valores devem ser maiores que 0 para a variável testada, são extraídos os pontos de indicadores da matriz, apresentando com precisão em item endógeno. Em relação ao tamanho do efeito, de acordo com Cohen (1998) valores classificados como 0,02, 0,15 e 0,35 podem ser explicados como efeitos pequenos, médios e grandes (Hair Jr. et al., 2019).

Para esta pesquisa foi utilizado o software SmartPLS 4, e foram aplicados nas seguintes etapas: (i) modelo de mensuração; (ii) validade discriminante; (iii) modelo estrutural; (iv) modelo estrutural; (v) teste adicional análise de grupo.

3.4 DESENHO DA PESQUISA

O desenho de pesquisa, foi elaborado conforme proposta de Sampieri et al. (2013), se refere ao plano de ação ou estratégia criado para obter a informação desejada. Na Tabela 8 apresenta-se o desenho do presente estudo:

Tabela 9. Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A pesquisa aplicada obteve 80 respostas válidas de gestores das MPMEs localizadas em Curitiba e RMC. A Tabela 10 apresenta as principais características dos respondentes e das empresas.

Tabela 10. Características demográficas dos respondentes

Perfil do Respondente	N	%
Gênero		
Masculino	50	62,50%
Feminino	30	37,50%
Idade		
Até 30 anos	5	6,25%
De 31 a 40 anos	33	41,25%
De 41 a 50 anos	23	28,75%
De 51 a 60 anos	17	21,25%
De 61 a 72 anos	2	2,50%
Grau de formação		
Ensino Médio	4	5,00%
Curso Técnico	4	5,00%
Graduação	34	42,50%
Especialização/MBA	33	41,25%
Mestrado	3	3,75%
Doutorado	2	2,50%
Cargo/função na empresa		
Gerente Financeiro/Contábil/Controller	23	28,75%
Gerente Geral/Gerente Administrativo	22	27,50%
Gerente de Pessoas/RH	3	3,75%
Outro	32	40,00%
Tempo de empresa		
Até 5 anos	28	35,00%
Superior a 5 anos e até 10 anos	25	31,25%
Superior a 10 anos e até 20 anos	21	26,25%
Superior a 20 anos e até 30 anos	4	5,00%
Superior a 30 anos e até 40 anos	2	2,50%
Total	80	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Observa-se que 62,50% são do gênero masculino e 37,50% são femininos, e 41,25% dos respondentes estão entre os 31 até 40 anos de idade. O nível de escolaridade, 42,50% os respondentes possuem graduação e apenas 3% tem o título de doutorado. Gestores são representados por 60%, e apenas 29% são da área

financeira e contábil. Para os 40% dos respondentes são sócios proprietários, sócios ou responsáveis por algum departamento. Dos 80 respondentes, 6 tem mais 20 anos de ocupação na empresa.

Conforme a Tabela 11, é possível identificar que 60% da amostra são empresas prestadoras de serviços, e 5% são representadas por indústrias. Empresas enquadradas no regime tributário Simples Nacional representam 63,75%, da amostra, enquanto apenas 11,25% são representadas pelo Lucro Presumido.

As empresas de pequeno porte totalizam em 37,50% da amostra, diferente das empresas de médio porte que representam 30%. Salienta-se que 32,50% são microempresas que faturam até 360 mil ao ano, e não são classificadas como MEI.

Destaca-se com 62,50% empresas que tem até 10 funcionários, e 21,25% com até 49 funcionários. Apenas 3,75% da amostra, são empresas que apresentam mais de 501 funcionários.

Tabela 11. Características demográficas da empresa

	N	%		N	%
Seguimento da empresa			Funcionários ativos		
Comércio	21	26,25%	De 1 a 10 funcionários	50	62,50%
Indústria	4	5,00%	De 11 a 49 funcionários	17	21,25%
Prestação de serviços	48	60,00%	De 50 a 99 funcionários	6	7,50%
Outro	7	8,75%	De 100 a 500 funcionários	4	5,00%
			De 501 ou mais funcionários	3	3,75%
Regime tributário			Tempo de atuação no mercado		
Simples Nacional	51	63,75%	Até 5 anos	16	20,00%
Lucro Presumido	9	11,25%	Superior a 5 anos e até 20 anos	41	51,25%
Lucro Real	20	25,00%	Superior a 20 anos e até 40 anos	18	22,50%
			Superior a 40 anos e até 70 anos	5	6,25%
Porte da empresa			Região		
Microempresa	26	32,50%	Curitiba	70	87,50%
Pequeno porte	30	37,50%	Região metropolitana	10	12,50%
Médio Porte	24	30,00%			

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As MPMEs que apresentam 51,25 % da amostra, tem atividade ativa com mais de 5 até 20 anos. Em contra partida, apenas 6,25% das empresas atuam a mais de 40 anos no mercado. Das 80 MPMEs, 87,50% estão localizadas na região de Curitiba,

e 12,50% na RMC: (i) Araucária (1); (ii) Colombo (1); (iii) Pinhais; (5); (iv) São José dos Pinhais (3).

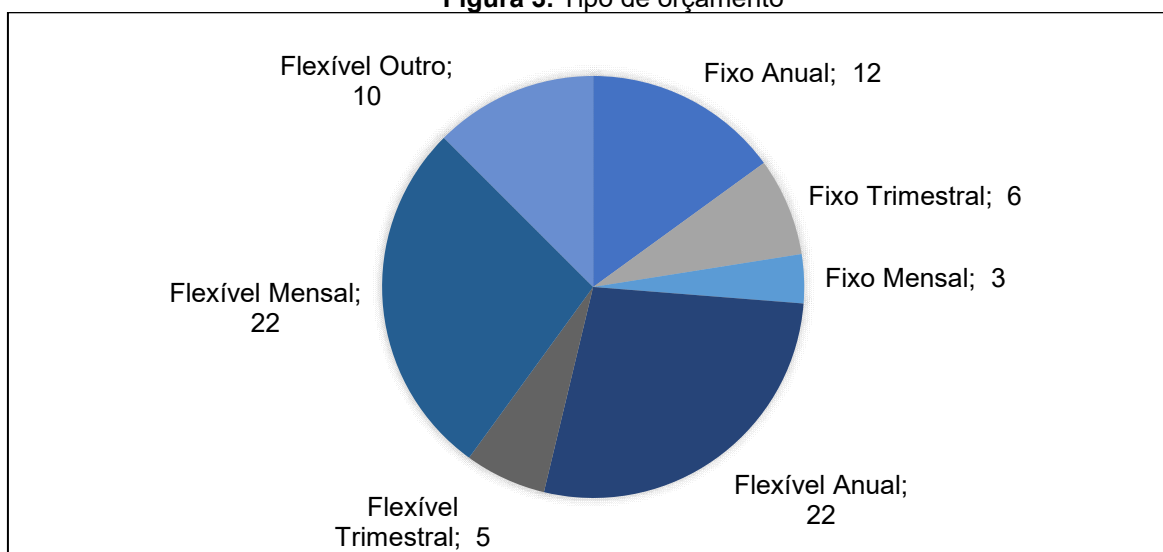
Na Tabela 12, pode-se observar que 21,25% da amostra são empresas de auditoria, contabilidade e consultoria. Em segundo lugar, as empresas de tecnologia, são representadas por 13,75%.

Tabela 12. Ramo de atividade das empresas

	N	%		N	%
Auditoria, contabilidade e consultoria	17	21,25%	Comercio de presentes, papelaria e serviços	1	1,25%
Tecnologia e engenharia	11	13,75%	Concessionária	1	1,25%
Alimentício	4	5,00%	Cosméticos	1	1,25%
Comércio acessórios para veículos	4	5,00%	Editorial	1	1,25%
Comunicação, design e propaganda	4	5,00%	Farmácia	1	1,25%
Indústria aço, metalúrgica e comércio	4	5,00%	Floricultura	1	1,25%
Vestuário e acessórios	4	5,00%	Industria gráfica	1	1,25%
Advocacia	3	3,75%	Marcenaria	1	1,25%
Consultoria financeira, empresarial e educacional	3	3,75%	Salão de beleza	1	1,25%
Comércio de móveis	2	2,50%	Serviços de ginástica laboral	1	1,25%
Seguros	2	2,50%	Serviços de saúde	1	1,25%
Administração de bens	1	1,25%	Serviços de transporte	1	1,25%
Artesanato e cursos	1	1,25%	Serviços elétricos	1	1,25%
Assistência técnica	1	1,25%	Terceirização de serviços	1	1,25%
Atacadista produtos hospitalares	1	1,25%	Treinamento de pessoal	1	1,25%
Auto escola	1	1,25%	Turismo	1	1,25%
Combustíveis e lubrificantes	1	1,25%			

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Figura 3. Tipo de orçamento



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

De acordo com o Figura 3, destaca-se empresas que orçamento flexível 73,75% e 26,55% pelo orçamento fixo. Em segundo lugar, o orçamento flexível anual e o flexível mensal tem aderência por 27,50%, totalizando 55,00% da amostra. Já para 15,00% das empresas utilizam o orçamento fixo anual (Tabela 13):

Tabela 13. Tipo de orçamento

Tipo de orçamento		N	%
Fixo	Anual	12	15,00%
Fixo	Trimestral	6	7,50%
Fixo	Mensal	3	3,75%
Fixo	Outro	-	0,00%
Flexível	Anual	22	27,50%
Flexível	Trimestral	5	6,25%
Flexível	Mensal	22	27,50%
Flexível	Outro	10	12,50%
Total		80	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS

Para apresentar a estatística descritiva dos dados, foi utilizado a avaliação do intervalo, média e desvio padrão de cada resposta. Conforme Tabela 14 apresenta os resultados das respostas referente a utilidade das funções do orçamento, conforme escala de 1 a 7, sendo 1 (pouco útil) e 7 (muito útil):

Tabela 14. Estatística descritiva da Utilidade das Funções do Orçamento

Descrição dos Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
ORP1 Planejamento atrelado às estratégias da empresa	1,00	7,00	5,688	1,66
ORP2 Coordenação das unidades da empresa.	1,00	7,00	5,250	1,65
ORP3 Alocação de recursos para as unidades.	1,00	7,00	5,362	1,76
ORP4 Determinação de volumes operacionais.	1,00	7,00	5,175	1,73
ORP5 Atribuição de responsabilidade.	2,00	7,00	5,775	1,53
ORP6 Acompanhamento para facilitar correções rápidas.	1,00	7,00	5,737	1,56
ORP7 Comunicação de objetivos e ideias.	1,00	7,00	5,675	1,67
ORP8 Conscientização sobre o que é importante alcançar.	2,00	7,00	5,737	1,53
ORP9 Operacionalização de objetivos.	1,00	7,00	5,800	1,49
ORP10 Motivação da equipe.	1,00	7,00	5,700	1,62

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

De acordo com da Tabela 14, as respostas analisadas do construto são superiores a 5,00. As maiores médias são referentes a ORP9 “Operacionalização de objetivos” (5,800), seguido da ORP5 “Atribuição de responsabilidade” (5,775) e da ORP8 “Conscientização sobre o que é importante alcançar” (5,737). Por outro lado, as menores médias apresentadas são referentes as assertivas ORP4 “Determinação de volumes operacionais” (5,175), ORP2 “Coordenação das unidades da empresa” (5,250) e ORP3 “Alocação de recursos para as unidades” (5,362).

Os resultados afirmam que os gestores das MPMEs estão mais preocupados na execução da operacionalização dos objetivos e na atribuição de responsabilidade (planejamento). Destaca-se o diálogo na “Conscientização sobre o que é importante alcança”, afirmando que os gestores das MPMEs priorizam a comunicação de metas e objetivos entre os colaboradores (Ekholm & Wallin, 2011).

Já para o construto do oportunismo tecnológico (escala das assertivas de 1 a 7) conforme percepção dos gestores, destaca-se a STR6 “As novas tecnologias são utilizadas para dar suporte às atividades comerciais tradicionais da empresa” (5,425) com a média. Já para a menor média a STR1 “Implementação de tecnológica em todos os processos de negócios” (4,688), conforme Tabela 15:

Tabela 15. Estatística descritiva do Oportunismo Tecnológico

	Descrição dos Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
STR1	Implementação de tecnológica em todos os processos de negócios.	1,00	7,00	4,688	1,70
STR2	Adoção das novas tecnologias mudaram substancialmente os processos de negócios.	1,00	7,00	5,213	1,59
STR3	As novas tecnologias são utilizadas nos processos de elaboração: produção de produtos, elaboração de projetos e serviços.	1,00	7,00	5,312	1,48
STR4	As novas tecnologias são utilizadas para as comunicações externas: novos parceiros comerciais incluem clientes, fornecedores e terceiros como bancos e distribuidores; as partes interessadas incluem acionistas, analistas financeiros, funcionários, mídia e público em geral.	1,00	7,00	4,938	1,78
STR5	As novas tecnologias são utilizadas para as aplicações típicas/internas: comunicações corporativas, relatórios estatutários, comunicações de marketing e recrutamento.	1,00	7,00	4,875	1,76

STR6	As novas tecnologias são utilizadas para dar suporte às atividades comerciais tradicionais da empresa.	1,00	7,00	5,425	1,65
STR7	As novas tecnologias são utilizadas nas aplicações típicas: suporte de pré-vendas, catálogos de produtos/serviços, informações sobre preços, rastreamento de status de pedidos e devoluções e assim por diante. Aplicações semelhantes existiriam para outros parceiros comerciais, como fornecedores e banqueiros.	1,00	7,00	5,175	1,70

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

De acordo com os resultados apresentados, a adoção de novas tecnologias, por meio de oportunidade tecnológica é priorizada nos processos comerciais, na elaboração de projetos, produtos e serviços, mais do que nos processos internos das MPMEs.

As médias apresentadas na Tabela 16 para a inovação gerencial da empresa estão entre 3,638 (IGE7) a 4,365 (IGE6). Destaca-se as maiores médias referente a implementação de novas práticas e procedimentos (IGE6 = 4,362), implementação de novos métodos de gestão na relação externa com outras empresas (IGE5 = 4,250) e melhoria na divisão de responsabilidades no ambiente organizacional (IGE4 = 4,200).

Tabela 16. Estatística descritiva da Inovação Gerencial da Empresa

	Descrição dos Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
IGE1	Existe implementação regular de novos sistemas de gestão.	1,00	7,00	3,975	1,98
IGE2	A estrutura de comunicação intra e interdepartamental dentro da empresa é reestruturada regularmente.	1,00	7,00	3,987	1,95
IGE3	Mudanças recorrentes nos elementos da estrutura organizacional.	1,00	7,00	3,925	1,93
IGE4	Mudanças organizacionais (com frequência) para melhorar a divisão de responsabilidades e a tomada de decisão (ex: descentralização, reestruturação de departamentos, etc.).	1,00	7,00	4,200	1,85
IGE5	Implementação (com frequência) de novos métodos de gestão das relações externas com outras empresas ou instituições públicas (por exemplo, novas alianças, novas formas de cooperação, etc.).	1,00	7,00	4,250	1,87

IGE6	Implementação (com frequência) de novas práticas na organização do trabalho ou nos procedimentos da empresa (por exemplo, novas práticas de gestão da qualidade, novos sistemas de informação e gestão do conhecimento, etc.).	1,00	7,00	4,362	1,96
IGE7	Novos métodos organizacionais incorporados foram pioneiros no setor.	1,00	7,00	3,638	2,08

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Estes achados revelam que os gestores buscam novas práticas de gestão interna e externa das MPMEs, porém não são pioneiros na implementação na criação ou desenvolvimento destas práticas e procedimentos conforme atividade empresarial (IGE7 = 3,638).

Na mesma vertente, as médias do construto da inovação gerencial da empresa, são superiores a 3,00 e estão abaixo de 5,00. A assertiva IGPS7 (Oferta de inovações nos produtos/serviços) destaca-se com a média 4,475, seguido da IGPS5 (Oferta de produtos/serviços), conforme Tabela 17:

Tabela 17. Estatística descritiva da Inovação Gerencial de Produtos e Serviços

	Descrição dos Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
IGPS1	Primeiro no mercado com novos produtos e serviços inovadores.	1,00	7,00	3,788	2,00
IGPS2	Primeiro a desenvolver uma nova tecnologia de processo.	1,00	7,00	3,150	1,89
IGPS3	Primeiro a reconhecer e desenvolver novos mercados.	1,00	7,00	3,150	1,93
IGPS4	Pioneiro da inovação tecnológica.	1,00	7,00	3,062	1,87
IGPS5	Oferta de produtos/serviços inovadores.	1,00	7,00	4,300	1,94
IGPS7	Oferta de inovações nos produtos/serviços.	1,00	7,00	4,475	1,90

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

A Tabela 18 apresentam-se as assertivas referentes ao desempenho financeiro, mercado e processos, conforme escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). As médias evidenciadas estão acima de 4,00, ou seja, acima do ponto de neutralidade das respostas válidas.

A maior média do desempenho está representada pelo DOM2 “Satisfação do Cliente” (5,900). Em contra partida, conforme a percepção dos gestores das MPMEs, a menor média apresentada é referente ao retorno do investimento (DOF= 4,487).

Tabela 18. Estatística descritiva do Desempenho Financeiro, Mercado e Processos Internos

	Descrição dos Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
DOF1	Crescimento das vendas.	1,00	7,00	5,100	1,44
DOF2	Crescimento do lucro.	1,00	7,00	4,650	1,73
DOF3	Retorno do investimento.	1,00	7,00	4,487	1,82
DOF4	Relação lucro/vendas.	1,00	7,00	4,612	1,59
DOM1	Aumento da participação de mercado.	1,00	7,00	4,912	1,46
DOM2	Satisfação do cliente.	2,00	7,00	5,900	1,22
DOM3	Fidelização de clientes.	2,00	7,00	5,862	1,30
DOM4	Aquisição de novos clientes.	1,00	7,00	5,300	1,75
DOP1	A empresa processos internos voltados para a qualidade.	1,00	7,00	5,375	1,71
DOP2	Tem funcionários mais satisfeitos.	1,00	7,00	5,050	1,62
DOP3	Tem funcionários mais qualificados.	1,00	7,00	5,225	1,60
DOP4	Tem funcionários mais criativos e inovadores.	1,00	7,00	4,700	1,76

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Em resumo, a análise descritiva ressalta que a maior parte das médias mensuradas está acima de 4,000, indicando um grau elevado de concordância nas respostas das assertivas fornecidas pelos gestores da MPMEs. Portanto, destaca-se a importância da análise proposta da pesquisa como meio de aprimorar a compreensão das variáveis investigadas.

4.3 EQUAÇÕES ESTRUTURAIS - MODELO DE MENSURAÇÃO

Inicialmente foi calculado o modelo de mensuração conforme Tabela 19. O modelo de mensuração indica o quanto os itens respondidos no questionário são capazes de refletir cada constructo. Todos os *loadings* foram superiores a 0,7, o que sugere que todos os itens contribuem para construção da variável latente. Além disso, foram verificados os indicadores de confiabilidade *Cronbach Alpha* (CA) (>0,8), *Composite Reliability* (CR) (>0,9) e *Average Variance Extracted* (AVE) (>0,6), o que atende aos critérios de validação e convergência do modelo de medição (Hair Jr. et al., 2019):

Tabela 19. Resultados do modelo de mensuração

Construtos	Itens	Loading	CA	CR	AVE
Utilidade das funções do orçamento	ORP1	0,807			
	ORP2	0,845			
	ORP3	0,848			
	ORP4	0,831			
	ORP5	0,912	0,960	0,965	0,736
	ORP6	0,836			
	ORP7	0,883			
	ORP8	0,876			
	ORP9	0,904			
	ORP10	0,829			
Oportunismo Tecnológico	STR1	0,742			
	STR2	0,809			
	STR3	0,873			
	STR4	0,777	0,915	0,932	0,663
	STR5	0,855			
	STR6	0,802			
	STR7	0,835			
Inovação gerencial da empresa	IGE1	0,815			
	IGE2	0,847			
	IGE3	0,765			
	IGE4	0,731	0,915	0,932	0,664
	IGE5	0,854			
	IGE6	0,894			
	IGE7	0,787			
Inovação gerencial de produtos e serviços	IGPS1	0,855			
	IGPS2	0,823			
	IGPS3	0,880			
	IGPS4	0,880	0,917	0,935	0,708
	IGPS5	0,809			
	IGPS6	0,796			
Desempenho financeiro	DOF1	0,826			
	DOF2	0,941	0,914	0,940	0,797
	DOF3	0,889			
	DOF4	0,910			
Desempenho de mercado	DOM1	0,854			
	DOM2	0,786	0,862	0,901	0,696
	DOM3	0,846			
	DOM4	0,850			
Desempenho de processos internos	DOP1	0,805			
	DOP2	0,858	0,882	0,919	0,740
	DOP3	0,914			
	DOP4	0,862			

Nota: ORP: Utilidade das funções do orçamento; STR: Oportunismo tecnológico; IGE: Inovação gerencial da empresa; IGPE: Inovação gerencial de produtos e serviços; DOF: Desempenho financeiro; DOM: Desempenho de mercado; DOP: Desempenho de processos internos.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os maiores resultados para o CA refere-se as utilidades das funções do orçamento (0,960) e inovação gerencial de produtos e serviços (0,917). Diferente do desempenho de mercado (0,862) que apresentou o menor indicador. Para o CR, destaca-se as utilidades das funções do orçamento (0,965) e o desempenho de mercado (0,901). A AVE apresentou um indicador alto para o desempenho financeiro (0,797) e um baixo indicador para a inovação gerencial da empresa (0,664).

No campo dos *Loadings* (critério de *Cross Loading* – Apêndice B) observa-se que na utilidade das funções do orçamento, o maior indicador foi ORP5 (0,912), e o menor ORP1 (0,807). No oportunismo tecnológico, o STR5 (0,855) como o maior indicador e STR1 (0,742) o menor. A inovação gerencial também apresentou indicadores superiores como, IGE6 (0,894), IGPS3 e IGPS4 (0,880). Nota-se também, que o maior indicador no desempenho DOF2 (0,941), diferente de DOP1 (0,805) que apresentou um indicador menor. A análise de todas as variáveis, destaca-se DOF2 (0,941) e IGE4 (0,731).

Na sequência, foi verificada a diferença entre cada constructo do modelo por meio da validade discriminante. Foram utilizados os critérios de *Fornell-Larcker* (diagonal inferior) e *Heterotrait-monotrait ratio-HTMT* (diagonal superior), conforme da Tabela 20. De acordo com o Critério de *Fornell-Larcker*, os indicadores são superiores às correlações entre as variáveis latentes, assim como os indicadores do HTMT são inferiores a 0,85, o que indica poder de discriminação, conforme recomendado por Hair et al. (2019).

Tabela 20. Resultado da validade discriminante

Fornell-Larcker \ HTMT	DOF	DOM	DOP	IGE	IGPS	ORP	STR
DOF	0,893	0,652	0,538	0,656	0,617	0,531	0,491
DOM	0,610	0,834	0,186	0,336	0,386	0,293	0,248
DOP	0,523	0,522	0,860	0,723	0,562	0,571	0,682
IGE	0,499	0,405	0,527	0,815	0,580	0,408	0,546
IGPS	0,636	0,553	0,513	0,668	0,841	0,596	0,586
ORP	0,227	0,268	0,359	0,321	0,178	0,858	0,659
STR	0,444	0,490	0,556	0,603	0,499	0,620	0,814

Nota: ORP: Utilidade das funções do orçamento; STR: Oportunismo tecnológico; IGE: Inovação gerencial da empresa; IGPE: Inovação gerencial de produtos e serviços; DOF: Desempenho financeiro; DOM: Desempenho de mercado; DOP: Desempenho de processos internos.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na sequência, foi realizado o teste de diferenças das médias entre os primeiros (10%) e os últimos respondentes (10%), na busca de identificar o viés de não resposta, considerando o nível de confiança de 5%. Assim, o teste indicou ausência de vieses de não resposta. Adicionalmente, foi aplicado o teste de fator único de Harman (*Common Method Bias*), apresentando sua variância inferior a 50%, portanto não há presença de viés do método comum (Podsakoff et al., 2003), conforme Apêndice C.

Por fim, foi realizado o teste dos indicadores de *Variance Inflation Factor* (VIF) que tem como objetivo que identificar multicolinearidade nas variáveis latentes. Os indicadores da VIF devem apresentar valores inferiores a 5, conforme recomendação de Hair Jr et al. (2019) (Tabela 21):

Tabela 21. VIF dos construtos

Variáveis	VIF
Utilidade das Funções do Orçamento - > Oportunismo Tecnológico	1,000
Oportunismo Tecnológico - > Inovação Gerencial Empresa	1,629
Oportunismo Tecnológico - > Inovação Gerencial de Produtos e Serviços	1,629
Inovação Gerencial Empresa -> Desempenho Financeiro	1,807
Inovação Gerencial Empresa -> Desempenho de Mercado	1,807
Inovação Gerencial Empresa -> Desempenho de Produtos e Serviços	1,807
Inovação Gerencial de Produtos e Serviços - > Desempenho Financeiro	1,807
Inovação Gerencial de Produtos e Serviços - > Desempenho de Mercado	1,807
Inovação Gerencial de Produtos e Serviços - > Desempenho de Produtos e Serviços	1,807

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

As VIFs conforme Tabela 21 apresentam valores abaixo de 3, confirmam a inexistência de multicolinearidade entre as variáveis. Diante do exposto nesta etapa, o modelo de mensuração é validado e está apto a prosseguir para a análise do modelo estrutural.

4.4 EQUAÇÕES ESTRUTURAIS - MODELO ESTRUTURAL

Para testar as hipóteses propostas no modelo de mensuração, foi utilizado a técnica de *bootstrapping* de 5.000 subamostras, com intervalo de confiança de *bias-corrected and accelerated*, e o teste bicaudal com o nível de significância de 5%. Desse modo, foram testadas as relações diretas das variáveis conforme a proposta da pesquisa (Tabela 22):

Tabela 22. Modelo estrutural

	Hipóteses	Construtos	Resultado	Original sample (β)	P values
H1	A utilidade das funções do orçamento afeta positivamente o oportunismo tecnológico.	ORP -> STR	Aceito	0,621	0,000***
H2a	O oportunismo tecnológico afeta positivamente a inovação gerencial da empresa.	STR -> IGE	Aceito	0,651	0,000***
H2b	O oportunismo tecnológico afeta positivamente a inovação gerencial de produtos e serviços	STR -> IGPS	Aceito	0,628	0,000***
H3a	A inovação gerencial da empresa afeta positivamente o desempenho financeiro.	IGE -> DOF	Rejeitado	0,135	0,365
H3b	A inovação gerencial da empresa afeta positivamente o desempenho de mercado.	IGE -> DOM	Rejeitado	0,065	0,621
H3c	A inovação gerencial da empresa afeta positivamente o desempenho de processos internos.	IGE -> DOP	Aceito	0,334	0,011**
H4a	A inovação gerencial de produtos e serviços afeta positivamente o desempenho financeiro	IGPS -> DOF	Aceito	0,545	0,000***
H4b	A inovação gerencial de produtos e serviços afeta positivamente o desempenho de mercado	IGPS -> DOM	Aceito	0,509	0,000***
H4c	A inovação gerencial de produtos e serviços afeta positivamente o desempenho de processos internos.	IGPS -> DOP	Aceito	0,289	0,016**
		R²		R-square ajustado	
	STR	0,386		0,378	
	IGE	0,367		0,350	
	IGPS	0,275		0,256	
	DOF	0,413		0,398	
	DOM	0,307		0,289	
	DOP	0,324		0,306	

Notas: *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$. ORP: Utilidade das funções do orçamento; STR: Oportunismo tecnológico; IGE: Inovação gerencial da empresa; IGPE: Inovação gerencial de produtos e serviços; DOF: Desempenho financeiro; DOM: Desempenho de mercado; DOP: Desempenho de processos internos. Intervalo de representam o nível significância de 5%.

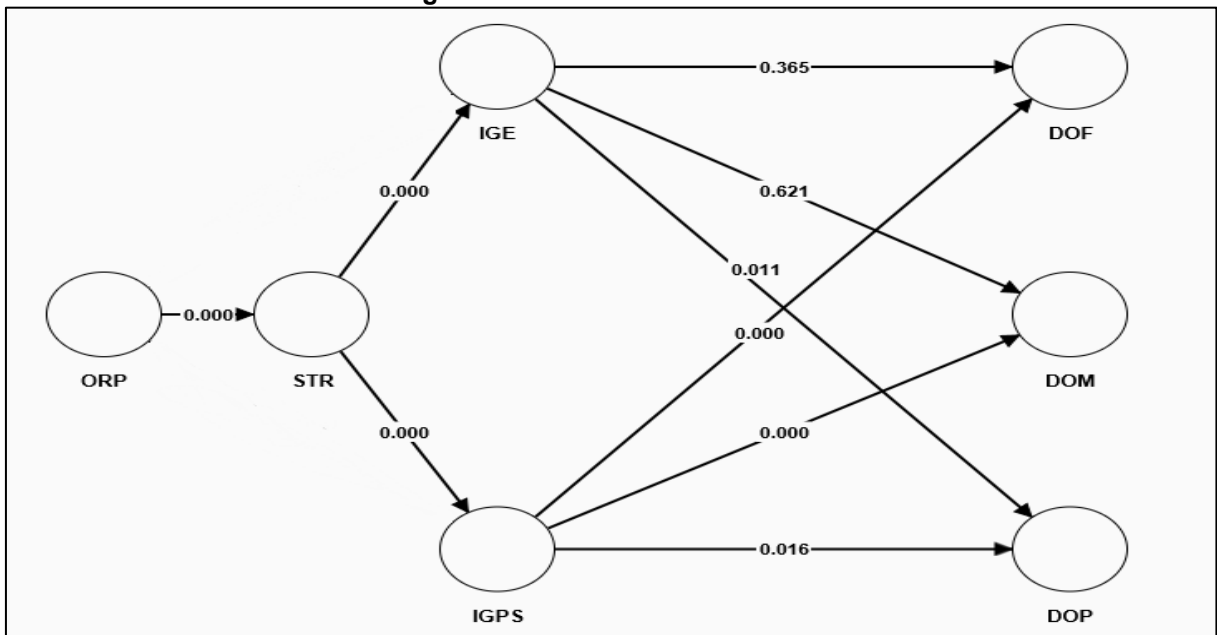
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A hipótese H1 afirma que a utilidade das funções do orçamento afeta positivamente o oportunismo tecnológico ($\beta = 0,621$, $p < 0,01$). Os resultados também confirmam as expectativas da H2a que apresentou um efeito positivo e significativo entre oportunismo tecnológico e a inovação gerencial da empresa ($\beta = 0,651$, $p < 0,01$), e inovação gerencial de produtos e serviços ($\beta = 0,628$, $p < 0,01$) (H2b). Além disso, a inovação gerencial da empresa afeta positivamente o desempenho de processos internos ($\beta = 0,334$, $p < 0,05$), o que confirma H3c.

Entretanto, a relação entre inovação gerencial da empresa e desempenho financeiro ($\beta = 0,135$, $p > 0,10$) e desempenho de mercado ($\beta = 0,065$, $p > 0,10$) não foram significativas, assim a H3a e H3b foram rejeitadas.

Finalmente, a relação entre inovação gerencial de produtos e serviços e desempenho (a) financeiro ($\beta = 0,545$, $p < 0,01$), (b) de mercado ($\beta = 0,509$, $p < 0,01$), foram positivas e significativas e (c) de processos internos ($\beta = 0,289$, $p < 0,05$) tem efeito positivo, o que confirma as hipóteses H4a, H4b e H4c.

Figura 4. Modelo estrutural testado



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

4.5 TESTES ADICIONAIS

A Tabela 23 apresenta os resultados do teste adicional, com a análise das relações divididas em orçamento fixo e orçamento flexível. Entre as principais diferenças entre os tipos de orçamento destaca-se a relação positiva significativa entre inovação gerencial de produtos e serviços e desempenho financeiro ($\beta = 0,536$, $p < 0,01$) nas MPMEs que utilizam o orçamento flexível financeiro. Bem como a relação entre oportunidade tecnológica e inovação gerencial de produtos e serviços que foi positiva significativa somente no orçamento flexível ($\beta = 0,655$, $p < 0,01$):

Tabela 23. Resultados da análise do orçamento fixo e flexível

	Orçamento Fixo		Orçamento Flexível	
	Original sample (β)	P values	Original sample (β)	P values
IGE -> DOF	-0,080	0,835	0,236	0,102
IGE -> DOM	0,237	0,206	-0,026	0,905
IGE -> DOP	0,193	0,391	0,364	0,020**
IGPS -> DOF	0,566	0,068	0,536	0,000***
IGPS -> DOM	0,634	0,000***	0,536	0,001***
IGPS -> DOP	0,582	0,001***	0,217	0,158
ORP -> IGE	-0,107	0,760	-0,098	0,464
ORP -> IGPS	0,386	0,471	-0,284	0,072
ORP -> STR	0,836	0,000***	0,586	0,000***
STR -> IGE	0,923	0,004***	0,590	0,000***
STR -> IGPS	0,239	0,683	0,655	0,000***

Notas: *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$. Nota: ORP: Utilidade das funções do orçamento; STR: Oportunismo tecnológico; IGE: Inovação gerencial da empresa; IGPE: Inovação gerencial de produtos e serviços; DOF: Desempenho financeiro; DOM: Desempenho de mercado; DOP: Desempenho de processos internos.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Destaca-se o efeito positivo e significativo entre inovação gerencial de produtos e serviços e desempenho organizacional dos processos internos no orçamento fixo ($\beta = 0,582$, $p < 0,01$).

A relação entre o oportunismo tecnológico para a inovação gerencial da empresa tem efeito positivo e significativo para o orçamento fixo ($\beta = 0,923$, $p < 0,01$) e para o orçamento flexível ($\beta = 0,590$, $p < 0,01$)

Pode-se observar o orçamento fixo ($\beta = 0,634$, $p < 0,01$) e flexível ($\beta = 0,536$, $p < 0,01$) o efeito positivo e significativo da inovação gerencial de produtos e serviços para o desempenho de financeiro. A inovação gerencial da empresa tem efeito positivo no desempenho de processos internos apenas para o orçamento flexível ($\beta = 0,364$, $p < 0,05$). E por fim, destaca-se, os orçamentos fixo e flexível estabeleceram a relação significativa ($\beta = 0,836$, $p < 0,01$) e ($\beta = 0,586$, $p < 0,01$) no oportunismo tecnológico.

5 DISCUSSÕES

Os resultados mostram que a utilidade das funções do orçamento tem efeito positivo e significativo no oportunismo tecnológico, o que afirma a H1. O que mostra que a utilização das funções orçamentárias, voltado para o planejamento como, coordenação, alocação de recursos, determinação de volumes, atribuição de responsabilidade, bem como para a função do diálogo, comunicação de objetivos e ideias, concretização e motivação auxiliam na detecção e resposta tecnológica.

Estes achados corroboram os estudos de Bisbe e Otley (2004), Hansen e Van der Stede (2004), Yahya et al. (2008), Ekholm e Wallin (2011), Dunk (2011), Chong e Mahama (2014), Leonidou et al. (2015) e Sponem e Lambert (2016). Destacam-se o planejamento estratégico e a atribuição de responsabilidade no orçamento para planejamento (Hansen & Van der Stede, 2004; Ekholm e Wallin, 2011; Leonidou et al., 2015; Sponem & Lambert, 2016), bem como a operacionalização de objetivos, comunicação, conscientização e as correções rápidas por meio do acompanhamento da estão incluídas no orçamento para o diálogo (Yahya et al., 2008; Ekholm e Wallin (2011), Dunk; 2011; Chong e Mahama, 2014; Leonidou et al., 2015).

Por meio da utilidade das funções do orçamento (planejamento e diálogo), as MPMEs são capazes de buscar um maior alinhamento estratégico, influenciando os gestores a desempenhar a função de diálogo, na comunicação de metas, atribuição de responsabilidades, estimulando a criatividade e inovação, na busca da vantagem competitiva (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Srinivasan et al., 2002; Teece, 2007).

O orçamento utilizado interativamente na gestão empresarial, por meio do planejamento, na comunicação e compartilhamento de informações contribui na percepção de ameaças ambientais, no alinhamento de metas e objetivos, auxilia na inovação de produtos, estimula a comunicação além do fortalecimento e engajamento com entre gestores e funcionários (Srinivasan et al., 2002; Dunk, 2011; Chong e Mahama, 2014; Leonidou et al., 2015; Sponem & Lambert, 2016).

As funções dos orçamentos são essenciais, e que tanto o orçamento para planejamento quanto o orçamento para o diálogo ajudam na gestão das MPMEs, principalmente quando os orçamentos elaborados são voltados no planejamento estratégico e na comunicação de metas (Ekholm & Wallin, 2011).

As MPMEs utilizam o oportunismo tecnológico para aumentar a vantagem competitiva e minimização riscos, com a utilização das funções do orçamento facilita e auxilia os gestores na percepção das exigências do mercado (Srinivasan et al., 2002). Para a VBR, para manter a vantagem competitiva, é preciso que os processos de percepção do mercado sejam interativos e dinâmicos, utilizando os recursos da empresa para manter o alinhamento estratégico das MPMEs (Penrose, 1959; Wernerfelt 1984, Grant, 1991; Kor & Mahoney, 2004).

O oportunismo tecnológico, por meio da detecção e resposta tecnológica dos gestores, afeta positivamente a inovação gerencial da empresa e a inovação gerencial de produtos/serviços (H2a e H2b). Esta descoberta confirma a importância da presença das capacidades tecnológicas na empresa, como um vetor essencial para colocar em prática as inovações contribuindo com a proposta de Srinivasan et al. (2002), de que as MPMEs, por meio do oportunismo tecnológico recorrem a meios tecnológicos na gestão empresarial. Destaca-se a adoção e utilização da tecnologia nos processos de negócios, principalmente no apoio nas atividades comerciais utilizados pelas MPMEs.

Estes achados corroboram os estudos de Kline & Rosenberg (1986); Davila et al. (2009), Lucia-Palacios et al. (2014), Kurnia et al. (2015). Ressalta-se que, na inovação gerencial da empresa (H2a) são enfatizadas inovações na metodologia de gestão interna das MPMEs. Para Kline & Rosenberg (1986) afirmam que as oportunidades de mercado são fundamentais para a geração de inovação direcionada aos processos internos, influenciados por meio da pesquisa e conhecimento. A captação e valorização de profissionais, são fundamentais na retenção de conhecimento, além no incentivo no compartilhamento de informações na melhoria dos processos internos das MPMEs (Kor & Mahoney, 2004; Davila, 2009). Para Lucia-Palacios et al. (2014) e Kurnia et al. (2015) ressaltam na adoção de ferramentas de gestão tecnológicas como auxílio na gestão empresarial.

Por meio do oportunismo tecnológico, são adotadas adotados tecnologias que possibilitam a implementação de novos métodos de gestão que ajudam no alinhamento das atividades, enfatizando sistemas de informação e conhecimento, gerando inovação gerencial.

Na inovação gerencial de produtos e serviços, destaca-se o desenvolvimento e a oferta de produtos e serviços inovadores (Bisbe & Otley, 2004; Hung et al., 2011; Damanpour & Aravind, 2012; Slater et al., 2014; Bisbe & Malagueño, 2015; Dressler

e Paunovic, 2021; Cho et al., 2022; Santos et al., 2023). O oportunismo tecnológico identifica e aponta as exigências do mercado, como o desenvolvimento de produtos inovadores, novas tecnologias, reconhecimento e desenvolvimento de novos mercados e a oferta de produtos inovadores (Bisbe & Otley, 2004; Damanpour & Aravind, 2012; Laitinen et al., 2016; Dressler e Paunovic, 2021; Cho et al., 2022; Santos et al., 2023).

Salienta-se que a inovação gerencial de produtos e serviços promove o incentivo à capacidade de criatividade, conhecimento e compartilhamento de informações (Hung et al., 2011; Slater et al., 2014; Bisbe & Malagueño, 2015; Cho et al., 2022; Santos et al., 2023). É evidente que o oportunismo tecnológico afeta a inovação por meio da implementação tecnológica, na estimulação da criatividade, da aquisição e no compartilhamento de conhecimentos, com objetivo de aprimorar produtos, serviços e práticas gerenciais a nível estratégico, em ambientes de constantes mudanças (Srinivasan et al., 2002; Cho et al., 2022).

Sequencialmente, analisou-se a relação da inovação gerencial da empresa afeta positivamente o desempenho de processos internos, o que confirma H3c. Os achados afirmam que os gestores das MPMEs têm preocupação no desempenho de processos internos, alinhando a qualidade interna e o acompanhamento no desenvolvimento de pessoal (satisfação, qualificação e criatividade) (López-Nicolás & Meroño-Cerdán, 2011; Alosani et al., 2020). A inovação gerencial influencia o desempenho de processos internos, ajudam na implementação de tecnologias e no alinhamento estratégico dos funcionários (López-Nicolás & Meroño-Cerdán, 2011). Alosani et al. (2020) salientam que a inovação e o desempenho organizacional são impulsores para que as empresas tenham ações inovadoras e proativas, auxiliando no alinhamento estratégico.

Em contrapartida, não foram encontradas evidências da relação da inovação gerencial da empresa com o desempenho financeiro (H3a) e mercado (H3b). Isto reforça que somente a inovação gerencial da empresa não é suficiente para resultados de financeiros e de mercado. Estes resultados conflitam com os estudos anteriores que encontraram relação entre a inovação para o desempenho financeiro e de mercado (Akgün et al., 2014; Naranjo-Valencia et al., 2016, Laitinen et al., 2016; Ngo et al., 2019).

Também foi analisada a relação entre a inovação gerencial de produtos e serviços e desempenho organizacional, que apresentou um efeito positivo e

significativo no desempenho financeiro (H4a) e de mercado (H4b). Os achados da H4a corroboram os estudos de Deshpandé et al. (1993), López-Nicolás & Meroño-Cerdán, (2011), Camisón e Villar-López (2014), Hilman e Kaliappen (2015), Prajogo (2016), Beltramino et al. (2020), Ferreira et al. (2020), que encontram relação entre a inovação gerencial de produtos e serviços no desempenho financeiro. Os gestores das MPMEs estão focados principalmente no crescimento das vendas e no crescimento dos lucros (Deshpandé et al., 1993). De acordo com VBR, as MPMEs têm como objetivo desenvolver ativos estratégicos e diferenciados para que não sejam imitados pela concorrência, mantendo assim a vantagem competitiva (Camisón e Villar-López; 2014). A inovação de produtos e serviços tem impacto no desempenho financeiro, pois as empresas podem estar inseridas em ambientes dinâmicos. Assim, as MPMEs buscam o aprimoramento dos produtos e serviços, refletindo nas vendas e a renda (Prajogo, 2016). Segundo Beltramino et al. (2020), a inovação de processos e produtos tem influência positiva no desempenho da empresa (financeiro), pois a inovação de processos tem papel fundamental na geração de inovação nos produtos. Na mesma vertente, Ferreira et al. (2020), que afirmam que a vantagem competitiva e estimula a inovação de produtos e processos, melhorando o desempenho financeiro e mercado.

O resultado do efeito positivo da H4b é corroborado pelos estudos de Zhou et al. (2005), Suprpto et al. (2017) e Cho et al. (2022). Para Zhou et al. (2005), as exigências do mercado influenciam na inovação baseada em tecnologia afetando o desempenho de produtos. Além disso, a inovação de produtos e serviços tem efeito positivo no desempenho de mercado, uma vez que as empresas visam a fidelização, satisfação, qualidade do produto ou serviço oferecidos (Suprpto et al., 2017).

Cho et al. (2022) afirmam que os mercados estão sujeitos a complexidades e incertezas ambientais, levando a empresa buscar soluções de maneira dinâmica (implementações tecnológicas), para atender as exigências do mercado (clientes). Este resultado positivo, afirma que as MPMEs por meio da inovação desenvolvimento de produtos e serviços, para obter retornos financeiros e vantagem competitiva.

Os achados da H4c, afirmam que a inovação gerencial de produtos e serviços para o afeta positivamente o desempenho de processos internos. Este achado corrobora com os estudos de Hilman e Kaliappen (2015) e Suprpto et al. (2017). Hilman e Kaliappen (2015) afirmam que as empresas buscam a inovação para desenvolver um serviço único, modificando o modelo de negócio focado nos clientes,

processo interno, aprendizagem e crescimento, afetados por um ambiente turbulento de negócios. Suprpto et al. (2017) salienta que a implementação da inovação voltadas na qualidade do produto, atende as expectativas do cliente e atinge o desempenho da empresa.

Por fim, foram realizados testes adicionais com o orçamento fixo e flexível, conforme a Tabela 24. Destaca-se o efeito significativo do oportunismo tecnológico afeta positivamente a inovação gerencial de produtos e serviços (flexível) e o efeito positivo da inovação gerencial da empresa afeta positivamente o desempenho de processos internos.

Tabela 24. Resumo do teste adicional do orçamento

	Variável de controle	Resultado
ORP FIX	A utilidade das funções do orçamento afeta positivamente o oportunismo tecnológico.	Aceito
ORP FLEX	A utilidade das funções do orçamento afeta positivamente o oportunismo tecnológico.	Aceito
ORP FIX	O oportunismo tecnológico afeta positivamente a inovação gerencial da empresa.	Aceito
ORP FLEX	O oportunismo tecnológico afeta positivamente a inovação gerencial da empresa.	Aceito
ORP FLEX	O oportunismo tecnológico afeta positivamente a inovação gerencial de produtos e serviços.	Aceito
ORP FLEX	A inovação gerencial de produtos e serviços afeta positivamente o desempenho financeiro	Aceito
ORP FIX	A inovação gerencial de produtos e serviços afeta positivamente o desempenho de mercado	Aceito
ORP FLEX	A inovação gerencial de produtos e serviços afeta positivamente o desempenho de mercado	Aceito
ORP FIX	A inovação gerencial de produtos e serviços afeta positivamente o desempenho de processos internos	Aceito
ORP FLEX	A inovação gerencial da empresa afeta positivamente o desempenho de processos internos.	Aceito

Notas: ORP FIX: Orçamento fixo; ORP FLEX: Orçamento flexível.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os resultados apresentados especificamente em orçamentos fixos e flexíveis apontam que os orçamentos flexíveis são mais requisitados pelos gestores das MPMEs, principalmente, quando existem processos de inovação gerencial de produtos e serviços. Apesar de a maioria das MPMEs utilizam ao orçamento flexível, Ekholm e Wallin (2011) afirmam que o orçamento fixo pode ser complementado por orçamentos flexíveis, utilizados as funções orçamentárias (planejamento e diálogo), tornando o orçamento mais dinâmico e interativo.

Além disso, o oportunismo tem maior atuação com empresas aplicam controles menos rígidos (Srinivasan et al., 2002). Dunk (2011) que o orçamento pode limitar a

inovação. Porém, Laitinen et al. (2016) salientam que um modelo de orçamento interativo, incentiva o diálogo e estimula na criação de novas ideias. Apesar que os orçamentos flexíveis tem maior preferência, os orçamentos fixos também são utilizados pelas MPMEs.

Observa-se que o oportunismo tecnológico tem influência positiva e significativa na inovação gerencial da empresa, tanto para o orçamento flexível ($\beta = 0,590$, $p < 0,01$), quanto para o orçamento fixo ($\beta = 0,923$, $p < 0,01$). De acordo com Srinivasan et al. (2002), o oportunismo tecnológico refere-se à percepção das tendências do mercado, e os gestores diagnosticam a necessidade de implementar ou desenvolver inovação na gestão interna da empresa, indiferente da adoção do modelo de orçamento (Davila, 2009, Lucia-Palacios et al. (2014) e Kurnia et al., 2015).

Na mesma vertente, oportunismo tecnológico tem influência positiva e significativa na inovação gerencial de produtos e serviços somente no orçamento flexível. Portanto, as MPMEs que adotam orçamentos flexíveis têm uma tendência de desenvolver e implementar inovação nos produtos e serviços. De acordo com Bisbe e Malagueño (2015) afirmam que a inovação de produtos tem relação com criatividade e compartilhamento de conhecimento, ou seja, auxilia no aprimoramento dos produtos. Laitinen et al. (2016) afirma que um modelo de orçamento interativo e dinâmico, possibilita a geração de novas ideias. Apesar que Srinivasan et al. (2002) salienta que por mais que a empresa identifique que necessita de implementação de inovação, não significa que fará aderência a inovação na gestão e produtos e serviços ofertados.

Foi encontrado o efeito positivo da inovação gerencial da empresa (orçamento flexível) no desempenho de processos internos (López-Nicolás & Meroño-Cerdán, 2011). Os autores salientam sobre a valorização da qualidade dos processos internos e do quadro de funcionários. De acordo com os resultados, a geração de inovação é facilitada quando as MPMEs utilizam orçamentos flexíveis, pois orçamentos mais rígidos podem inibir processos de inovação (Dunk, 2011).

Pela mesma perspectiva, foram evidenciados os efeitos positivos e significativos na inovação de produtos e serviços no desempenho de financeiro e de mercado (orçamento flexível), bem como o efeito positivo da inovação de produtos e serviços nos processos internos. Os orçamentos flexíveis mais são adequados para MPMEs que implementam inovação nos produtos e processos, buscando alto desempenho organizacional, pois são ferramentas mais dinâmicas para interagir

exigências do mercado e conforme a implementação de inovação nos produtos e serviços (Ekholm & Wallin, 2011; Damanpour & Aravind, 2012; Laitinen et al., 2016; Cho et al., 2022).

6 CONCLUSÕES

O objetivo geral da pesquisa é analisar a influência da utilidade das funções do orçamento e do oportunismo tecnológico na inovação gerencial e no desempenho organizacional. Para tanto, aplicou-se um questionário em micros, pequenas e médias empresas na cidade Curitiba e região metropolitana no Paraná. Foram coletados e analisados dados de 80 empresas, por meio da modelagem de equações estruturais (PLS/SEM).

As evidências encontradas sobre efeito positivo e significativo da utilização das funções do orçamento no desempenho do oportunismo tecnológico (Bisbe & Otley, 2004; Hansen & Van der Stede, 2004; Yahya et al., 2008; Ekholm & Wallin, 2011; Dunk, 2011; Chong & Mahama, 2014; Leonidou et al., 2015; Sponem & Lambert, 2016). As descobertas revelam que a utilização das funções do orçamento é fundamental para o desempenho do oportunismo tecnológico, pois as MPMEs empregam as funções do orçamento para auxiliar na gestão empresarial, nas demandas do mercado, além do incentivo do aprendizado, a geração de ideias, e a exploração de novas oportunidades, aumentando a vantagem competitiva. Os resultados contribuem significativamente para a literatura que aborda as funções dos orçamentos, planejamento estratégico, da atribuição de responsabilidades no orçamento, operacionalização de objetivos, comunicação, conscientização e correções rápidas por meio do acompanhamento incluídas no orçamento (Ekholm & Wallin, 2011; Mucci et al., 2016; Sponem & Lambert, 2016), corroborando com pesquisas que afirmam que os orçamentos são cruciais como mecanismo de gestão (Merchant, 1981; Abernethy & Brownell, 1999; Hansen & Vander Stede, 2004).

Outra contribuição é a relação direta do orçamento no oportunismo tecnológico, que afirma que as MPMEs detectam e respondem às mudanças tecnológicas dinamicamente, buscando vantagem competitiva (Srinivasan et al., 2002; Leonidou et al., 2015). Portanto, as MPMEs que aderem ao oportunismo tecnológico, são empresas com o planejamento estratégico alinhado, com o objetivo de desenvolver novas capacidades, adotar novas tecnologias e captar conhecimento visando a inovação para aprimorar seus produtos e serviços, conforme a perspectiva da VBR.

O achado positivo e significativo do oportunismo tecnológico na inovação gerencial da empresa corrobora fortemente com os estudos de Srinivasan et al. (2002), Kline & Rosenberg (1986); Davila et al. (2009), Lucia-Palacios et al. (2014),

Kurnia et al. (2015), que abordam os processos internos da gestão empresarial, focando nas metodologias de trabalho, gestores e colaboradores. De acordo com a VRB, a valorização da capacitação do conhecimento, por meio tecnológico ou pela experiência dos colaboradores e gestores, é considerada um recurso disponível (ativos intangíveis) das MPMEs, com objetivo do aprimoramento dos processos internos da gestão.

Na mesma lente, o efeito positivo e significativo do oportunismo tecnológico na inovação gerencial de produtos e serviços. Este achado reforça a literatura existente sobre a inovação gerencial de produtos e serviços (Srinivasan et al., 2002; Bisbe & Otley, 2004; Hung et al., 2011; Damanpour & Aravind, 2012; Slater et al., 2014; Laitinen et al., 2016; Dressler & Paunovic, 2021; Cho et al., 2022; Santos et al., 2023). O oportunismo tecnológico com influência na inovação gerencial de produtos e serviços, afirma que as MPMEs buscam implementar nos produtos e serviços, por meio da criatividade, compartilhamento de informações, aplicação de tecnologias, para visando oferecer um produto ou serviço diferenciado em um mercado dinâmico (Teece, 2007, Damanpour & Aravind, 2012).

Foi identificado também a relação positiva da inovação gerencial da empresa no desempenho de processos internos. Os resultados apontam que a inovação gerencial da empresa tem papel fundamental no mapeamento e acompanhamento da gestão interna das MPMEs (processos de qualidade e desenvolvimento profissional dos colaboradores). Está evidencia contribui significativamente com os estudos de López-Nicolás e Meroño-Cerdán (2011) e Alosani et al. (2020), destacando a inovação gerencial da empresa como incentivadores no alcance do alto desempenho de processos internos.

Outra descoberta foi o efeito positivo e significativo da inovação gerencial de produtos e serviços no desempenho financeiro e mercado. Os resultados indicam que as MPMEs estão focadas no alinhamento estratégico com o mercado e retorno financeiro, implementando mudanças nos produtos e serviços para alcançar desempenho almejado, corroborando com os estudos de Deshpandé et al. (1993), López-Nicolás & Meroño-Cerdán, (2011), Camisón e Villar-López (2014), Hilman e Kaliappen (2015) Prajogo (2016), Naranjo-Valencia et al. (2016), Zhou et al. (2005), Beltramino et al. (2020), Ferreira et al. (2020) e Cho et al. (2022).

Destaca-se a falta de evidências referente a inovação gerencial da empresa com o desempenho financeiro e mercado. Os resultados contradizem e entram em conflito com os estudos anteriores, que afirmam a relação positiva entre a inovação para o desempenho (Liao et al., 2010; Akgün et al., 2014; Naranjo-Valencia et al., 2016; Jackson et al., 2016; Laitinen et al., 2016; Ngo et al., 2019).

Adicionalmente, foram conduzidos testes adicionais variáveis por meio de análise multigrupos (orçamento fixo e orçamento flexível). Os resultados afirmam que os orçamentos flexíveis facilitam os processos de inovação nas MPMEs. No entanto, o estudo destaca que os orçamentos fixos também são utilizados. Oportunismo tecnológico demonstra influência positiva na inovação gerencial da empresa e de produtos e serviços, em orçamentos flexíveis. Entretanto, a inovação gerencial influencia positivamente os processos internos das empresas, por meio dos orçamentos flexíveis. Os orçamentos flexíveis também demonstram efeitos positivos na inovação de produtos e serviços, afetando o desempenho financeiro e de mercado das MPMEs. Esses achados ressaltam a importância da flexibilidade dos orçamentos para promover a inovação e o desempenho organizacional nas MPMEs (Ekholm & Wallin, 2011; Dunk, 2011; Sponem & Lambert, 2016).

6.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo apresenta implicações teóricas e práticas, por meio da investigação da utilização das funções do orçamento, o oportunismo tecnológico, a inovação gerencial e desempenho organizacional, que revelou *insights* sobre práticas gerenciais das MPMEs.

Na perspectiva teórica, este estudo enriquece e contribui para a literatura existente, incentivando a continuidade de pesquisas futuras que explorem sobre a utilidade dos orçamentos e sua aplicabilidade. Os orçamentos estão intrinsecamente ligados ao SCG, e que premissas que compõe as funções do orçamento estão relacionadas aos planos, estratégias, alocação de recursos, avaliação desempenho, também são utilizadas como mecanismo de diagnóstico (Abernethy & Brownell, 1999), além de incentivar a comunicação entre gestores e funcionários (Bisbe & Otley, 2004), por meio do compartilhamento de informações, como a participação orçamentária (Yahya et al., 2008). Salienta-se a importância da continuidade da investigação sobre

importância do orçamento e suas as funções dos orçamentos (Hansen & Van der Stede, 2004; Bisbe & Otley, 2004; Ekholm & Wallin, 2011).

O oportunismo tecnológico (Srinivasan et al., 2002), que tem como premissa a capacidade de detectar e responder a tecnologias dinamicamente o mercado. A literatura existente discute sobre o oportunismo tecnológico para fins gerenciais, como estratégia, inovação e aprendizado (Sarkees, 2011; Chen e Lien, 2013; Lucia-Palacios et al., 2014; Kurnia et al., 2015; Leonidou et al., 2013; Leonidou et al., 2015; Leonidou et al., 2015; Ngo et al., 2019; Dressler & Paunovic, 2021; Cho et al., 2022; Urban & Maphumulo, 2022). Este estudo confirma a importância do orçamento e do oportunismo tecnológico nas MPMEs, apresentando contribuições teóricas para VBR e implicações práticas para empresas em nível estratégico.

O estudo também trouxe mais esclarecimentos e contribuições para a literatura sobre a inovação gerencial da empresa, inovação gerencial de produtos e serviços e o desempenho organizacional. Pesquisas anteriores revelam complexidades e contradições e sobreposições relacionadas à inovação gerencial (Pitsis et al., 2013). As implicações teóricas do presente estudo, afirmam que o oportunismo tecnológico pode ser direcionado para gestão processos e no desenvolvimento de produtos e prestação de serviços (Srinivasan et al., 2002).

Por fim, as implicações teóricas e gerenciais trazidas por meio dos resultados apresentados reforçam a literatura existente na adoção de práticas tecnológicas, através do desenvolvimento da capacidade de sentir e responder ao ambiente externo e interno, utilizando práticas gerenciais, como as funções do orçamento, assim na intenção de obter inovação gerencial para alcançar o desempenho da empresa.

6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

O presente estudo não é isento de limitações, as MPMEs investigadas estão situadas em Curitiba e RMC, que refletiu resultados apenas ao cenário econômico desta região particularmente. Para as pesquisas futuras, sugere-se a investigação das MPMEs de outras cidades, situadas em outros estados, como os estados da região sul do país, ou até com as principais capitais brasileiras. Limitações com relação a estratégia na coleta de dados resultaram em um baixo nível de respostas. Como sugestão, recomenda-se abordar outras estratégias de coleta que auxiliem na qualidade e aumento de respondentes.

Outra sugestão é a adoção da complementação de uma abordagem qualitativa comparativa como a *Fuzzy set Qualitative Comparative Analysis*, que permitirá uma melhor compreensão, por exemplo os efeitos das funções do orçamento, do oportunismo tecnológico e inovação gerencial nos gestores das MPMEs.

Assim, mais investigações deverão ser exploradas em relação os construtos que foram delineadas nesta pesquisa como, quais funções do orçamento são utilizadas, o quanto o oportunismo tecnológico e inovação gerencial desempenhada pelos gestores, segregada por ramo de atividade das MPMEs, visto que nesta pesquisa foi investigado em diversos tipos de atividades. Por fim, sugere-se mais pesquisas nas relações não encontradas neste estudo, como inovação gerencial da empresa para o desempenho de financeiro e de mercado.

REFERÊNCIAS

- Arnold, M. C., & Gillenkirch, R. M. (2015). Using negotiated budgets for planning and performance evaluation: *An experimental study. Accounting, organizations and society, Vol. 43, 1-16.* <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.02.002>
- 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.* [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00059-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00059-2)
- Afuah, A. (2023). *Innovation Management: strategies, implementation, and profits.* New York: Oxford University Press.
- Agência de Assuntos Metropolitanos do Paraná (2023). Municípios da Região Metropolitana de Curitiba. Disponível em <https://www.amep.pr.gov.br/FAQ/Municipios-da-Regiao-Metropolitana-de-Curitiba>. Acesso em 25 de junho de 2023.
- 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.* <https://doi.org/10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X>
- Akgün, A. E., Ince, H., Imamoglu, S. Z., Keskin, H., & Kocoglu, İ. (2014). The mediator role of learning capability and business innovativeness between total quality management and financial performance. *International Journal of Production Research, 52(3), 888-901.* <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.843796>
- Alänge, S., Jacobsson, S., & Jarnehammar, A. (1998). Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations. *Technology analysis & strategic management, 10(1), 3-22.* <https://doi.org/10.1080/09537329808524301>
- Alosani, M. S., Yusoff, R., & Al-Dhaafri, H. (2020). The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police. *Innovation & Management Review.* <http://dx.doi.org/10.1108/INMR-06-2018-0039>
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2007). *Estatística aplicada à administração e economia, 2. ed.* São Paulo: Cengage Learning.
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2005). *Den nya ekonomistyrningen.* Upplaga 3 (3rd ed.). Malmö, Sweden: Liber.
- Beltramino, N. S., García-Perez-de-Lema, D., & Valdez-Juárez, L. E. (2020). The structural capital, the innovation and the performance of the industrial SMES. *Journal of Intellectual Capital, ahead-of-print(ahead-of-print).* <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2019-0020>
- Baskaran, S., & Mehta, K. (2016). What is innovation anyway? Youth perspectives from resource-constrained environments. *Technovation, 52, 4-17.*
- Bido, D. de S., & da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa, 20(2), 488-536.* <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Birkinshaw, J. M., & Mol, M. J. (2006). *How management innovation happens. MIT Sloan management review, 47(4), 81-88.*
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review, 33(4), 825-845.* <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>
- 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.* <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>

- Brownell, P., & Merchant, K. A. (1990). The Budgetary and Performance Influences of Product Standardization and Manufacturing Process Automation. *Journal of Accounting Research*, 28(2), 388. doi:10.2307/2491156
- Brownell, P., & McInnes, M. (1986). Budgetary participation, motivation, and managerial performance. *Accounting review*, 587-600. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0297>
- Bruns, W. J., & Waterhouse, J. H. (1975). Budgetary control and organization structure. *Journal of accounting research*, 177-203. Bruns, W. J., & Waterhouse, J. H. (1975). *Budgetary Control and Organization Structure. Journal of Accounting Research*, 13(2), 177. doi:10.2307/2490360
- 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(4), 42-54. <https://doi.org/10.1177/002224299806200303>
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research*, 67(1), 2891-2902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- Chen, C. W., & Lien, N. H. (2013). Technological opportunism and firm performance: Moderating contexts. *Journal of business research*, 66(11), 2218-2225. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.001>
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, organizations and society*, 23(3), 243-264. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00024-X](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00024-X)
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>
- Cho, J., Jeong, I., Kim, E., & Cho, H. E. (2022). Seizing the moment in the flux of Industry 4.0: technological opportunism, innovativeness and new product performance in international markets. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2022-0181>
- Chong, K. M., & Mahama, H. (2014). The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. *Management Accounting Research*, 25(3), 206-222. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.008>,
- Conselho Federal de Contabilidade (2022). NBC ITG 1000 - Normas aplicáveis e modelos de plano de contas e demonstrações contábeis para microentidade e pequena empresa. Disponível em <https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2023/01/ITG-1000.pdf>. Acesso em 31 de Julho de 2023.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução: Sandra Maria Mallmann da Rosa; *Revisão Técnica: Dirceu da Silva*. 5. ed. Porto Alegre: Penso.
- Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, organizations and society*, 25(4-5), 383-409. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00034-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00034-3)
- Davila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 322-347. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.002>

- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409. doi:10.2307/2393031
- Damanpour, F. (1987). The AdSTRion of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688. doi:10.1177/014920638701300408
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management science*, 42(5), 693-716. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693>
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and organization review*, 8(2), 423-454.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277657>
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37. <https://doi.org/10.1177/002224299305700102>
- Data Sebrae. (2023). Número de Empresas. Disponível em <https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>. Acesso em 06 de dezembro de 2022.
- Dieese Sebrae (2018) Anuário do Trabalho. Disponível em <https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018.html> Acesso em 02 de agosto de 2023.
- Dressler, M., & Paunovic, I. (2021). Sensing technologies, roles and technology adoption strategies for digital transformation of grape harvesting in SME wineries. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 123. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020123>
- Dunk, A. S. (2011). Product innovation, budgetary control, and the financial performance of firms. *The British Accounting Review*, 43(2), 102-111. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2011.02.004>.
- Ekholm, B. G., & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead?. *European Accounting Review*, 9(4), 519-539. <https://doi.org/10.1080/09638180020024007>
- Ekholm, 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. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2010.02228.x>
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: *The moderating role of entrepreneurial orientation*. *Technovation*, 92, 102061. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®. Elsevier Brasil.,
- 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. <https://doi.org/10.2308/accr.2002.77.4.847>
- Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2010). "Continuous" budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 444-461. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.003>

- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research*, 34(1), 77-90. <https://doi.org/10.1177/002224379703400107>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. doi:10.2307/4116666
- Hair Jr, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management accounting research*, 15(4), 415-439. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of management accounting research*, 15(1), 95-116. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.95>
- Henri, J. F., Massicotte, S., & Arbour, D. (2020). Exploring the consequences of competing uses of budgets. *Australian Accounting Review*, 30(4), 257-268. <https://doi.org/10.1111/auar.12287>
- Hilman, H., & Kaliappen, N. (2015). Innovation strategies and performance: are they truly linked?. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(1), 48-63. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-04-2014-0010>
- Hillen, C., & Lavarda, C. E. F. (2020). Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura. *innovar*, 30(77), 11-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87426>
- Hornigren CT, Datar SM & Rajan MV (2012). *Cost accounting: a managerial emphasis*. Pearson Education India
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap. *Harvard Business Press*.
- Hoji, M. (2017). Orçamento empresarial. Saraiva Educação SA.
- Hung RY, Lien BY, Yang B, Wu CM, Kuo YM (2011). *Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry*. *International business review*. 2011 Apr 1;20(2):213-25. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.07.001>
- Hwang, A.-S. (2004). *Integrating Technology, Marketing and Management Innovation*. *Research-Technology Management*, 47(4), 27–31. <https://doi.org/10.1080/08956308.2004.11671638>
- Índice Sebrae de Desenvolvimento Econômico Local. (2021). *Valor do ISDEL e suas Dimensões 2019*. Disponível em <<https://www.isdel-sebrae.com/territorios>> Acesso em 06 de dezembro de 2022.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2015). Caracterização e Quadros de Análise Comparativa da Governança Metropolitana no Brasil: análise comparativa das funções públicas de interesse comum. Disponível em https://www.ipea.gov.br/redeipea/images/pdfs/governanca_metropolitana/15093_0_relatorio_analise_curitiba2.pdf> Acesso em 30 de julho de 2023.
- Jackson, S. A., Gopalakrishna-Remani, V., Mishra, R., & Napier, R. (2016). Examining the impact of design for environment and the mediating effect of quality management innovation on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 173, 142-152. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.12.009>

- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). *Market orientation: antecedents and consequences*. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70. <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>
- Jiang, W., Chai, H., Shao, J., & Feng, T. (2018). *Green entrepreneurial orientation for enhancing firm performance: A dynamic capability perspective*. *Journal of cleaner production*, 198, 1311-1323. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.104>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Balanced scorecard*. Schäffer-Poeschel 1997.
- Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). *Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research*. *European Management Journal*, 37(6), 694-707. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.003>
- Kihn, L. A. (2011). How do controllers and managers interpret budget targets?. *Journal of Accounting & Organizational Change*. <https://doi.org/10.1108/18325911111164187>
- Kimberly, J. R. (1981). *Managerial innovation*. *Handbook of organizational design*, 1(84), 104.
- King, R., Clarkson, P. M., & Wallace, S. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*, 21(1), 40-55. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.11.002>
- Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. *The positive sum strategy. Harnessing technology for economic growth*, 14, 640.
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. *Journal of management studies*, 41(1), 183-191.
- Kurnia, S., Choudrie, J., Mahbubur, R. M., & Alzougool, B. (2015). E-commerce technology adSTRion: A Malaysian grocery SME retail sector study. *Journal of Business Research*, 68(9), 1906-1918. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.12.010>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s00187-016-0237-2>
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). A conceptual and operational delineation of performance. *Business performance measurement: Theory and practice*, 65, 79.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism management*, 35, 94-110. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.06.003>
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Aykol, B. (2015). Dynamic capabilities driving an eco-based advantage and performance in global hotel chains: *The moderating effect of international strategy*. *Tourism Management*, 50, 268-280. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.005>
- Leonidou, L. C., Fotiadis, T. A., Christodoulides, P., Spyropoulou, S., & Katsikeas, C. S. (2015). Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance. *International Business Review*, 24(5), 798-811. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.02.001>
- Li, L., Chen, L., Yan, J., Xu, C., & Jiang, N. (2023). How does technological opportunism affect firm performance? *The mediating role of resource orchestration*. *Journal of Business Research*, 166, 114093.

- Liao, C., Wang, H. Y., Chuang, S. H., Shih, M. L., & Liu, C. C. (2010). Enhancing knowledge management for RD innovation and firm performance: An integrative view. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3026-3038
- López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International journal of information management*, 31(6), 502-509. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>
- Lucia-Palacios, L., Bordonaba-Juste, V., Polo-Redondo, Y., & Grünhagen, M. (2014). Technological opportunism effects on IT adSTRion, intra-firm diffusion and performance: Evidence from the US and Spain. *Journal of business research*, 67(6), 1178-1188. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.004>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Martins, G. D. A. & Theóphilo, C. R. Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *Accounting Review*, 813-829.
- Merchant, K. A. (2007). O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 1(1), 107-124. <https://doi.org/10.11606/rco.v1i1.34700>
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of business research*, 62(12), 1269-1280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, 283-304. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Neely, A., Sutcliffe, M. R., & Heyns, H. R. (2001). Driving value through strategic planning and budgeting. New York: Accenture.
- Ngo, L. V., Bucic, T., Sinha, A., & Lu, V. N. (2019). Effective sense-and-respond strategies: Mediating roles of exploratory and exploitative innovation. *Journal of Business Research*, 94, 154-161. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.050>
- Østergren, K., & Stensaker, I. (2011). Management control without budgets: a field study of 'beyond budgeting' in practice. *European accounting review*, 20(1), 149-181. <https://doi.org/10.1080/09638180903487842>
- Organisation for Economic Co-Operation And Development (OECD). The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. Oslo Manual. European Commission Eurostat, 2005
- Orlandi, L. B., Zardini, A., & Rossignoli, C. (2020). Organizational technological opportunism and social media: The deployment of social media analytics to sense and respond to technological discontinuities. *Journal of Business Research*, 112, 385-395.

- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Pitsis, T. S., Simpson, A., & Dehlin, E. (2013). Introduction: an entrée to organizational and managerial innovation. In *Handbook of Organizational and Managerial Innovation* (pp. 1-9). Edward Elgar Publishing.
- Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International journal of production Economics*, 171, 241-249.
- Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição. *Editora Feevale*.
- Sarkees, M. (2011). Understanding the links between technological opportunism, marketing emphasis and firm performance: Implications for B2B. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 785-795. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.09.001>
- Suprpto, W., Tarigan, Z. J. H., & Basana, S. R. (2017, July). The influence of ERP system to the company performance seen through innovation process, information quality, and information sharing as the intervening variables. In *Proceedings of the 1st International Conference on Education and Multimedia Technology* (pp. 87-91).
- Pisano, G. P., & Teece, D. J. (2007). How to capture value from innovation: Shaping intellectual property and industry architecture. *California management review*, 50(1), 278-296.
- 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
- Ranking Connected Smart Cities. (2022). Ranking Geral Edição 2022. Disponível em <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojODYyZmMzZjQtMDQwZC00N2I4LWJkMGltYmJiMGU5NDQyYjY4IiwidCI6IjA0ZTcxZThlTUwZDMtNDU1ZC04ODAzLWM3ZGI4ODhkNjRiYiJ9>. Acesso em 06 de dezembro de 2022.
- 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. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. (2022). "SmartPLS 4." Oststeinbek: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2013). Metodologia de pesquisa. Penso.
- Rockness, H. O., & Shields, M. D. (1988). An empirical analysis of the expenditure budget in research and development. *Contemporary Accounting Research*, 4(2), 568–581. doi:10.1111/j.1911-3846.1988.tb00685.
- Rogers, E. M. (1995). Lessons for Guidelines from the Diffusion of Innovations. *The Joint Commission Journal on Quality Improvement*, 21(7), 324–328. [https://doi.org/10.1016/S1070-3241\(16\)30155-9](https://doi.org/10.1016/S1070-3241(16)30155-9)
- Saemundsson, R. J., & Holmén, M. (2011). Yes, now we can: Technological change and the exploitation of entrepreneurial opportunities. *The Journal of High Technology Management Research*, 22(2), 102-113.
- Santos, V. D., Beuren, I. M., Bernd, D. C., & Fey, N. (2023). Use of management controls and product innovation in startups: intervention of knowledge sharing

- and technological turbulence. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 264-284. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0629>
- Schoute, M. (2009). "The relationship between cost system complexity, purposes of use, and cost system effectiveness". *The British Accounting Review*, 41 (4) (2009), pp. 208-226. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2009.10.001>
- Schumpeter, J. A. 1983. The theory of economic development. *New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.*
- Sheikh, A. A., Rana, N. A., Inam, A., Shahzad, A., & Awan, H. M. (2018). Is e-marketing a source of sustainable business performance? Predicting the role of top management support with various interaction factors. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1516487.
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, organizations and society*, 23(1), 49-76. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00014-7)
- Sivabalan, P., Booth, P., Malmi, T., & Brown, D. A. (2009). An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting & Finance*, 49(4), 849-871. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2009.00305.x>
- Slater, S. F., Mohr, J. J., & Sengupta, S. (2014). Radical product innovation capability: Literature review, synthesis, and illustrative research propositions. *Journal of product innovation management*, 31(3), 552-566. <https://doi.org/10.1111/jpim.12113>
- Sponem, S., & Lambert, C. (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research*, 30, 47-61. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.11.003>
- Srinivasan, R., Lilien, G. L., & Rangaswamy, A. (2002). Technological opportunism and radical technology adSTRion: An application to e-business. *Journal of marketing*, 66(3), 47-60. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.47.18508>
- Suprpto, W., Tarigan, Z. J. H., & Basana, S. R. (2017, July). The influence of ERP system to the company performance seen through innovation process, information quality, and information sharing as the intervening variables. *In Proceedings of the 1st International Conference on Education and Multimedia Technology (pp. 87-91)*. <https://doi.org/10.1145/3124116.3124131>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Urban, B., & Maphumulo, M. (2022). The moderating effects of entrepreneurial orientation on technological opportunism and innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 25(3), 901-921. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2020-0509>
- Vaccaro, A., Parente, R., & Veloso, F. M. (2010). Knowledge management tools, inter-organizational relationships, innovation and firm performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(7), 1076-1089
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of management studies*, 49(1), 28-51. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x>

- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814. doi.org/10.5465/amr.1986.4283976
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Heij, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/emre.12007>
- Voola, R., Casimir, G., Carlson, J., & Anushree Agnihotri, M. (2012). The effects of market orientation, technological opportunism, and e-business adSTRion on performance: A moderated mediation analysis. *Australasian Marketing Journal*, 20(2), 136-146. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2011.10.001>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. doi:10.1002/smj.4250050207
- Yahya, M. N., Ahmad, N. N. N., & Fatima, A. H. (2008). Budgetary participation and performance: some Malaysian evidence. *International Journal of Public Sector Management*. <https://doi.org/10.1108/09513550810896523>
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of marketing*, 69(2), 42-60. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.42.60756>

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O(A) Sr(a) está sendo convidado a participar do projeto de pesquisa “A influência do orçamento e da oportunidade tecnológica na inovação gerencial e no desempenho organizacional em pequenas e médias empresas”, realizada por pesquisadores vinculados ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina, cuja pesquisadora responsável é Caroline Cordeiro Oliveira. O objetivo geral do estudo é analisar a influência das dimensões do orçamento e da oportunidade tecnológica na inovação gerencial e no desempenho organizacional. O(A) Sr(a) está sendo convidado por ser gestor (a) de uma pequena ou média empresa. A pesquisa atende todas as especificações da Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Por gentileza queira responder às perguntas do questionário de forma voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder o instrumento, é importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. O Sr(a) tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Cabe aos pesquisadores responder todas as suas dúvidas antes de sua decisão em participar da presente pesquisa. Além disso, destaca-se que a compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução CNS 510/16, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa, bem como as demais normativas e legislações vigentes e aplicáveis, além da observação e cumprimento dos requisitos da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei Nº 13.709, de 14 de agosto de 2018) quanto ao tratamento de dados pessoais.

Caso aceite participar, sua participação será por meio de questionário estruturado, com o tempo estimado de preenchimento de 15 minutos. Na entrevista, o Sr(a) será convidado responder questões sobre o orçamento e da oportunidade tecnológica na inovação gerencial e no desempenho organizacional em pequenas e médias empresas. O questionário poderá ser aplicado presencialmente (instrumento físico) pelo pesquisador ou por meio on- line pela plataforma Google Forms. Os dados do questionário serão guardados serão escaneados e armazenados em conta no Google Drive institucional com senha, de forma a assegurar a confidencialidade e privacidade e a não estigmatização dos participantes, garantindo-se a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades, inclusive em termos de autoestima, de prestígio e/ou de aspectos econômico-financeiros.

Toda pesquisa possui riscos e desconfortos, entretanto este estudo é considerado de baixo risco, sendo que os desconfortos que podem gerar no entrevistado estão relacionados ao constrangimento em relatar sobre algum acontecimento na empresa, ou cansaço em responder as perguntas. Destaca-se que, o questionário poderá evocar memórias e mobilizar sentimentos nem sempre agradáveis nos participantes. Ressalta-se ainda que, de forma remota a possibilidade, ainda que remota, de quebra de sigilo, mesmo que involuntária e não intencional, e suas potenciais consequências na vida pessoal e profissional dos participantes. Ademais, caso o respondente sinta qualquer desconfortável em comentar sobre algum assunto questionado, fica salvaguardo o direito de não querer se pronunciar ou relatar sobre tais informações questionadas pelo pesquisador.

Para minimizar as situações descritas acima, os dados serão guardados de forma a proteger a privacidade e imagem do respondente a partir do escaneamento das pesquisas e armazenados na conta no Google Drive institucional com senha, e o questionário terá condução clara e objetiva, de forma a reduzir redundâncias e tempo tomado para respondê-lo.

Como benefício, esta pesquisa contribuirá para os gestores das pequenas e médias empresas utilizam ou buscam a implementação/utilização dos orçamentos, da tecnologia gerando a inovação gerencial, possibilitando melhores resultados através de práticas gerenciais. Também são esperados os seguintes benefícios com esta pesquisa: a contribuição para o avanço da literatura sobre orçamento, oportunidade tecnológica e inovação gerencial ao estudar o tema em um contexto cultural como o do Brasil, onde existem estudos anteriores em outros continentes como, América do Norte, Europa e Ásia. Também serão adaptados e validados questionários sobre implementação e uso dos orçamentos para diálogo e planejamento, da utilização da oportunidade tecnológica e da inovação gerencial refletindo no desempenho organizacional, disponíveis na literatura internacional, para a língua portuguesa, contribuindo para futuras pesquisas. De forma prática, os benefícios da pesquisa

incluem analisar as pequenas e médias empresas que adotam ou não os orçamentos, a tecnologia para buscar a inovação gerencial. Ressalta-se que as proposições a serem analisadas ainda não podem ser consideradas um benefício.

Garantimos ao(à) Sr(a) a manutenção do sigilo e da privacidade de sua participação e de seus dados durante todas as fases da pesquisa e posteriormente na divulgação científica. O pesquisador principal será o responsável e encarregado pela guarda e tratamento dos dados pessoais sensíveis, e garante que os mesmos serão fornecidos de forma anonimizada, conforme estabelece o Artigo 41 da LGPD. Caso seja de interesse do Sr(a)., pode ser informada uma forma de contato para envio dos resultados da pesquisa, quando finalizados. O(A) Sr(a) pode entrar em contato com a pesquisadora responsável Caroline Cordeiro Oliveira a qualquer tempo para informação adicional na Universidade Federal de Santa Catarina, no Centro Socioeconômico Campus Universitário, bairro Trindade, na cidade de Florianópolis, Santa Catarina - CEP: 88040-970, e e-mail caroline.cordeiro@posgrad.ufsc.br.

Os resultados agregados desta pesquisa poderão ser publicados em eventos ou revistas científicas, indicando apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, empresa ou qualquer informação relacionada à sua privacidade. Após cinco anos do encerramento formal da pesquisa, os dados serão destruídos por meio de formatação das mídias.

A participação na pesquisa não prevê nenhum tipo de pagamento e o respondente não terá nenhum custo relativo aos procedimentos envolvidos. Garantimos ao(à) Sr(a), e seu acompanhante quando necessário, o ressarcimento das despesas devido sua participação na pesquisa, ainda que não previstas inicialmente. Também estão assegurados ao(à) Sr(a) o direito a pedir indenizações e a cobertura material para reparação a dano causado pela pesquisa ao participante da pesquisa. Asseguramos ao(à) Sr(a) o direito de assistência integral gratuita devido a danos diretos/indiretos e imediatos/tardios decorrentes da participação no estudo ao participante, pelo tempo que for necessário.

O(A) Sr(a) também pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina (CEPSH/UFSC) e com a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), quando pertinente. O CEPSH/UFSC se localiza no Prédio Reitoria II, 7º andar, sala 701, na Rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, Trindade, Florianópolis, telefone (48) 3721-6094, e-mail cep.propesq@contato.ufsc.br. O CEPSH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Este documento (TCLE) será elaborado em duas vias, que serão rubricadas em todas as suas páginas, exceto a com as assinaturas, e assinadas ao seu término pelo(a) Sr(a)., ou por seu representante legal, e pelo pesquisador responsável, ficando uma via com cada um. O participante terá acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado (art. 17o., inc. X da res. 510/16).

Caroline Cordeiro Oliveira
Pesquisadora responsável

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Olá prezado/a!

Esta pesquisa está sendo desenvolvida com pesquisadores da Universidade Federal de Santa Catarina. Solicitamos que nos ajude na construção de um melhor conhecimento sobre utilização do orçamento, do oportunismo tecnológico e da inovação gerencial nas empresas.

A pesquisa busca examinar a influência do orçamento e do oportunismo tecnológico na inovação gerencial e no desempenho organizacional. Pedimos por gentileza que responda ao questionário.

A participação é voluntária e os dados coletados serão tratados conforme o sigilo típico das pesquisas acadêmicas. Assegura-se que, não será divulgado em nenhum momento o nome do participante nem do respondente.

Ressaltamos que a pesquisa será conduzida por procedimentos éticos, visando assegurar a confidencialidade dos participantes da pesquisa. Será mantido sigilo absoluto sobre suas respostas, portanto, você não será identificado e nem exposto. Não existe resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre cada afirmativa no ambiente de sua organização.

Agradecemos desde já pela sua participação!

Caroline Cordeiro Oliveira
Mestranda do programa de pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina (Brasil)
E-mail: caroline.cordeiro@posgrad.ufsc.br.

Dr. Rogério João Lunkes
Professor e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC

INSTRUÇÕES GERAIS

- Por favor, responda todas as perguntas levando em consideração que:
- Este questionário destina-se aos Gestores da empresa (Gerente Geral, Gerente Administrativo, de Marketing, etc);
- Não há resposta correta ou incorreta nas perguntas incluídas no questionário. Ainda que algumas perguntas possam parecer similares a outras, expressam diferenças que são importantes para este estudo;
- Responda todas as perguntas da forma mais sincera e precisa possível;
- Responda as perguntas marcando a alternativa correspondente a sua escolha. Somente é possível uma resposta (escala) em cada item;
- O tempo estimado para a conclusão é de aproximadamente 15 minutos;

Autorização

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

Concordo em participar da pesquisa.

_____, _____ de _____ de 2023.

Link do questionário Google Forms: <https://forms.gle/jBgUz11xkhvxhjr6>

QUESTIONÁRIO

1. Orçamento

Qual é o seu tipo de orçamento?

() Fixo

() Flexível

O orçamento para os propósitos da empresa? Considere para cada um dos atributos abaixo a escala de 1 a 7, sendo 1 (pouco útil) e 7 (muito útil).

Assertivas	1 (Pouco útil)	2	3	4	5	6	7 (Muito útil)
Planejamento atrelado às estratégias da empresa.							
Coordenação das unidades da empresa.							
Alocação de recursos para as unidades.							
Determinação de volumes operacionais.							
Atribuição de responsabilidade.							
Acompanhamento para facilitar correções rápidas.							
Comunicação de objetivos e ideias.							
Conscientização sobre o que é importante alcançar.							
Operacionalização de objetivos.							
Motivação da equipe.							

2. Oportunismo tecnológico

Sua empresa tem capacidade e consegue dar respostas rápidas no uso de novas tecnologias? Indique a alternativa, de acordo com o seu ponto de vista. Marque os itens, seguindo as seguintes escalas: 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Assertivas	1 (Discordo totalmente)	2	3	4	5	6	7 (Concordo totalmente)
Implementação de tecnológica em todos os processos de negócios.							
Adoção das novas tecnologias mudaram substancialmente os processos de negócios.							
As novas tecnologias são utilizadas nos processos de elaboração: produção de produtos, elaboração de projetos e serviços.							
As novas tecnologias são utilizadas para as comunicações externas: novos parceiros comerciais incluem clientes, fornecedores e terceiros como bancos e distribuidores; as partes interessadas incluem acionistas, analistas financeiros, funcionários, mídia e público em geral.							
As novas tecnologias são utilizadas para as aplicações típicas/internas: comunicações corporativas, relatórios estatutários, comunicações de marketing e recrutamento.							
As novas tecnologias são utilizadas para dar suporte às atividades comerciais tradicionais da empresa.							
As novas tecnologias são utilizadas nas aplicações típicas: suporte de pré-vendas, catálogos de produtos/serviços, informações sobre preços, rastreamento de status de pedidos e devoluções e assim por diante. Aplicações semelhantes existiriam para outros parceiros comerciais, como fornecedores e banqueiros.							

3. Inovação Gerencial

Indique até que ponto a sua empresa pratica inovação gerencial. Responda os seguintes itens utilizando as seguintes escalas: 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Assertivas	1 (Discordo totalmente)	2	3	4	5	6	7 (Concordo totalmente)
<i>Inovação na empresa</i>							
Existe implementação regular de novos sistemas de gestão.							
A estrutura de comunicação intra e interdepartamental dentro da empresa é reestruturada regularmente.							
Mudanças recorrentes nos elementos da estrutura organizacional.							
Mudanças organizacionais (com frequência) para melhorar a divisão de responsabilidades e a tomada de decisão (ex: descentralização, reestruturação de departamentos, etc.).							
Implementação (com frequência) de novos métodos de gestão das relações externas com outras empresas ou instituições públicas (por exemplo, novas alianças, novas formas de cooperação, etc.).							
Implementação (com frequência) de novas práticas na organização do trabalho ou nos procedimentos da empresa (por exemplo, novas práticas de gestão da qualidade, novos sistemas de informação e gestão do conhecimento, etc.).							
Novos métodos organizacionais incorporados foram pioneiros no setor.							
<i>Inovação nos produtos e serviços</i>							
Primeiro no mercado com novos produtos e serviços inovadores.							
Primeiro a desenvolver uma nova tecnologia de processo.							
Primeiro a reconhecer e desenvolver novos mercados.							
Pioneiro da inovação tecnológica.							
Oferta de produtos/serviços inovadores.							
Oferta de inovações nos produtos/serviços.							

4. Desempenho Organizacional

Marque a alternativa, de acordo com a sua percepção sobre o desempenho da sua empresa. Considere para cada um dos itens abaixo, conforme a escala de 1 a 7, sendo 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Assertivas	1 (Discordo Totalmente)	2	3	4	5	6	7 (Concordo Totalmente)
Desempenho Financeiro							
Crescimento das vendas.							
Crescimento do lucro.							
Retorno do investimento.							
Relação lucro/vendas.							
Desempenho de Mercado							
Aumento da participação de mercado.							
Satisfação do cliente.							
Fidelização de clientes.							
Aquisição de novos clientes.							
Desempenho de Processos Internos							
Possui processos internos voltados para a qualidade?							
Tem funcionários mais satisfeitos?							
Tem funcionários mais qualificados?							
Tem funcionários mais criativos e inovadores?							

PERFIL DO RESPONDENTE

1. Idade (anos): _____

2. Gênero:

- () Masculino
 () Feminino
 () Prefiro não responder

3. Grau de formação:

- () Ensino Médio
 () Curso Técnico
 () Graduação
 () Especialização/MBA
 () Mestrado
 () Doutorado
 () Sem formação

4. Tempo de trabalho no cargo que ocupa atualmente (indicar em anos):

5. Qual é o cargo que exerce na Empresa?

Gerente Financeiro/Contábil/Controller

Gerente Geral/Gerente Administrativo

Gerente de Pessoas/RH

Outro. Qual? _____

6. Em qual Bairro/Cidade/Estado do país que a empresa está localizada?

7. Quantos funcionários a empresa tem atualmente?

De 1 a 10 funcionários

De 11 a 49 funcionários

De 50 a 99 funcionários

De 100 a 500 funcionários

De 501 ou mais funcionários

8. Qual é o ramo de atividade da empresa?

Comércio

Indústria

Prestação de Serviços

Outro. Qual? _____

9. Qual é o porte da empresa? (ex: micro - até 4.800 mil/ano / pequena - superior 78.000 mil/ano / médio - superior 300 mil/ano / entidade sem fins lucrativos)

10. Há quantos anos a empresa exerce suas atividades?

11. É empresa familiar? (ou seja, de propriedade de uma (ou mais) família).

Sim

Não

12. Elaboração do orçamento:

Anual

Trimestral

Mensal

Outro.

Número de unidades/departamentos: _____

Agradecemos imensamente a sua colaboração, a sua participação é essencial para a elaboração desse trabalho.

Caso pretenda receber os resultados da pesquisa, por favor passar seu e-mail:

APÊNDICE B – MATRIZ DE CROSS LOADING

	ORP	STR	IGE	IGPS	DOF	DOM	DOP
ORP_1	0,807	0,426	0,213	0,201	0,129	0,153	0,212
ORP_2	0,845	0,487	0,357	0,215	0,216	0,229	0,229
ORP_3	0,848	0,579	0,389	0,212	0,287	0,356	0,298
ORP_4	0,831	0,575	0,349	0,204	0,312	0,343	0,315
ORP_5	0,912	0,537	0,198	0,090	0,195	0,169	0,398
ORP_6	0,836	0,518	0,221	0,081	0,209	0,197	0,357
ORP_7	0,883	0,583	0,251	0,166	0,182	0,233	0,337
ORP_8	0,876	0,517	0,177	0,069	0,015	0,138	0,301
ORP_9	0,904	0,482	0,241	0,101	0,150	0,184	0,278
ORP_10	0,829	0,569	0,325	0,181	0,211	0,254	0,324
STR_1	0,367	0,742	0,464	0,378	0,314	0,295	0,425
STR_2	0,494	0,809	0,496	0,442	0,305	0,373	0,478
STR_3	0,567	0,873	0,415	0,426	0,439	0,527	0,491
STR_4	0,438	0,777	0,491	0,423	0,464	0,468	0,340
STR_5	0,411	0,855	0,567	0,478	0,335	0,320	0,507
STR_6	0,583	0,802	0,490	0,377	0,329	0,418	0,473
STR_7	0,648	0,835	0,509	0,322	0,348	0,384	0,450
IGE_1	0,369	0,574	0,815	0,610	0,449	0,370	0,426
IGE_2	0,284	0,486	0,847	0,558	0,361	0,288	0,420
IGE_3	0,217	0,435	0,765	0,446	0,375	0,282	0,307
IGE_4	0,179	0,417	0,731	0,458	0,466	0,326	0,472
IGE_5	0,313	0,537	0,854	0,482	0,352	0,349	0,484
IGE_6	0,258	0,550	0,894	0,554	0,337	0,344	0,483
IGE_7	0,191	0,413	0,787	0,689	0,499	0,334	0,388
IGPS_1	0,125	0,433	0,702	0,855	0,590	0,523	0,377
IGPS_2	0,004	0,357	0,480	0,823	0,401	0,387	0,377
IGPS_3	0,092	0,374	0,551	0,880	0,517	0,422	0,382
IGPS_4	0,114	0,422	0,595	0,880	0,539	0,392	0,439
IGPS_5	0,185	0,368	0,482	0,809	0,522	0,550	0,449
IGPS_6	0,319	0,526	0,540	0,796	0,596	0,482	0,533
DOF_1	0,335	0,492	0,454	0,491	0,826	0,617	0,478
DOF_2	0,168	0,395	0,459	0,619	0,941	0,576	0,472
DOF_3	0,205	0,357	0,479	0,588	0,889	0,448	0,487
DOF_4	0,117	0,355	0,389	0,563	0,910	0,550	0,434
DOM_1	0,259	0,508	0,456	0,605	0,588	0,854	0,474
DOM_2	0,271	0,362	0,153	0,305	0,368	0,786	0,422
DOM_3	0,229	0,369	0,218	0,355	0,445	0,846	0,454
DOM_4	0,150	0,348	0,399	0,464	0,554	0,850	0,390
DOP_1	0,276	0,528	0,490	0,419	0,471	0,545	0,805
DOP_2	0,280	0,435	0,393	0,413	0,512	0,533	0,858
DOP_3	0,400	0,497	0,459	0,452	0,376	0,350	0,914
DOP_4	0,278	0,448	0,462	0,477	0,446	0,378	0,862

Nota: ORP: Utilidade das funções do orçamento; STR: Oportunismo tecnológico; IGE: Inovação gerencial da empresa; IGPE: Inovação gerencial de produtos e serviços; DOF: Desempenho financeiro; DOM: Desempenho de mercado; DOP: Desempenho de processos internos. Fonte: Dados da pesquisa (2023).

APÊNDICE C – TESTE DE FATOR ÚNICO DE HARMAN

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	18,283	36,566	36,566	17,660	35,319	35,319
2	6,662	13,324	49,890			
3	3,299	6,598	56,488			
4	2,425	4,851	61,339			
5	1,990	3,979	65,318			
6	1,759	3,518	68,836			
7	1,645	3,289	72,125			
8	1,314	2,628	74,754			
9	1,215	2,430	77,184			
10	1,025	2,049	79,233			
11	0,957	1,914	81,147			
12	0,878	1,756	82,903			
13	0,773	1,546	84,449			
14	0,676	1,352	85,801			
15	0,592	1,185	86,986			
16	0,574	1,148	88,134			
17	0,539	1,079	89,212			
18	0,503	1,006	90,218			
19	0,434	0,867	91,085			
20	0,409	0,817	91,902			
21	0,362	0,723	92,625			
22	0,344	0,687	93,313			
23	0,318	0,637	93,950			
24	0,304	0,607	94,557			
25	0,288	0,577	95,134			
26	0,249	0,499	95,632			
27	0,244	0,487	96,119			
28	0,208	0,415	96,535			
29	0,192	0,385	96,919			
30	0,180	0,361	97,280			
31	0,164	0,329	97,609			
32	0,146	0,291	97,900			
33	0,138	0,275	98,175			
34	0,116	0,231	98,406			
35	0,099	0,198	98,605			
36	0,090	0,179	98,784			
37	0,082	0,164	98,948			
38	0,076	0,152	99,100			
39	0,071	0,142	99,242			
40	0,065	0,130	99,372			
41	0,056	0,112	99,484			

42	0,048	0,095	99,580
43	0,044	0,089	99,669
44	0,040	0,079	99,748
45	0,035	0,070	99,818
46	0,030	0,059	99,877
47	0,022	0,044	99,921
48	0,019	0,037	99,958
49	0,014	0,028	99,987
50	0,007	0,013	100,000

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

APÊNDICE D – TESTE T PARA AMOSTRAS INDEPENDENTES

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias							
		Z	Sig.	T	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
ORP_1	Via	5,630	0,020	1,620	78,000	0,055	0,109	0,682	0,421	-0,156	1,520
	ViNa			1,877	48,202	0,033	0,067	0,682	0,363	-0,048	1,412
ORP_2	Via	0,000	0,992	1,035	78,000	0,152	0,304	0,436	0,421	-0,402	1,274
	ViNa			1,022	34,406	0,157	0,314	0,436	0,427	-0,431	1,302
ORP_3	Via	0,523	0,472	0,483	78,000	0,315	0,630	0,219	0,453	-0,683	1,120
	ViNa			0,484	35,327	0,316	0,632	0,219	0,452	-0,699	1,136
ORP_4	Via	1,333	0,252	1,368	78,000	0,088	0,175	0,602	0,440	-0,274	1,478
	ViNa			1,495	42,099	0,071	0,142	0,602	0,403	-0,211	1,415
ORP_5	Via	3,396	0,069	0,615	78,000	0,270	0,541	0,241	0,391	-0,539	1,020
	ViNa			0,686	44,189	0,248	0,496	0,241	0,351	-0,466	0,947
ORP_6	Via	0,005	0,946	0,082	78,000	0,467	0,935	0,033	0,402	-0,768	0,834
	ViNa			0,079	33,096	0,469	0,937	0,033	0,417	-0,815	0,881
ORP_7	Via	4,301	0,041	1,185	78,000	0,120	0,240	0,505	0,426	-0,344	1,354
	ViNa			1,271	40,450	0,106	0,211	0,505	0,398	-0,298	1,308
ORP_8	Via	4,334	0,041	1,584	78,000	0,059	0,117	0,614	0,388	-0,158	1,386
	ViNa			1,755	43,429	0,043	0,086	0,614	0,350	-0,091	1,320
ORP_9	Via	2,678	0,106	0,882	78,000	0,190	0,380	0,336	0,381	-0,422	1,094
	ViNa			0,953	41,090	0,173	0,346	0,336	0,352	-0,376	1,047
ORP_10	Via	0,061	0,805	0,047	78,000	0,481	0,963	0,019	0,416	-0,808	0,847
	ViNa			0,046	34,943	0,482	0,963	0,019	0,418	-0,828	0,867
STR_1	Via	0,224	0,637	0,677	78,000	0,250	0,501	0,299	0,441	-0,580	1,177
	ViNa			0,638	31,886	0,264	0,528	0,299	0,468	-0,654	1,251
STR_2	Via	1,028	0,314	1,003	78,000	0,160	0,319	0,493	0,492	-0,486	1,472
	ViNa			0,953	32,273	0,174	0,348	0,493	0,517	-0,560	1,547
STR_3	Via	0,762	0,385	-0,939	78,000	0,175	0,351	-0,446	0,475	-1,392	0,500
	ViNa			-0,888	32,006	0,190	0,381	-0,446	0,502	-1,470	0,577
STR_4	Via	0,224	0,638	-0,075	78,000	0,470	0,940	-0,031	0,418	-0,864	0,801
	ViNa			-0,074	34,465	0,471	0,941	-0,031	0,424	-0,892	0,829
STR_5	Via	0,005	0,946	-0,360	78,000	0,360	0,720	-0,157	0,437	-1,028	0,713
	ViNa			-0,364	35,977	0,359	0,718	-0,157	0,432	-1,034	0,719
STR_6	Via	0,161	0,690	0,243	78,000	0,404	0,808	0,099	0,408	-0,713	0,912
	ViNa			0,239	34,196	0,406	0,812	0,099	0,415	-0,744	0,942
STR_7	Via	1,477	0,228	-0,949	78,000	0,173	0,346	-0,359	0,379	-1,113	0,395
	ViNa			-0,851	29,541	0,201	0,401	-0,359	0,422	-1,221	0,503
STR_8	Via	0,099	0,754	-1,238	78,000	0,110	0,219	-0,561	0,453	-1,463	0,341
	ViNa			-1,240	35,332	0,112	0,223	-0,561	0,452	-1,479	0,357
STR_9	Via	0,025	0,875	0,089	78,000	0,465	0,929	0,040	0,452	-0,859	0,940
	ViNa			0,091	36,437	0,464	0,928	0,040	0,444	-0,859	0,940
STR_10	Via	0,545	0,462	-0,906	78,000	0,184	0,368	-0,383	0,422	-1,223	0,458
	ViNa			-0,869	32,763	0,195	0,391	-0,383	0,440	-1,278	0,513
STR_11	Via	0,000	0,986	-0,100	78,000	0,460	0,921	-0,044	0,438	-0,915	0,828
	ViNa			-0,100	35,515	0,460	0,921	-0,044	0,436	-0,928	0,841
IGE_1	Via	0,463	0,498	1,334	78,000	0,093	0,186	0,592	0,444	-0,291	1,476
	ViNa			1,422	39,904	0,081	0,163	0,592	0,417	-0,250	1,435
IGE_2	Via	0,064	0,802	0,577	78,000	0,283	0,566	0,266	0,462	-0,653	1,186
	ViNa			0,591	36,910	0,279	0,558	0,266	0,451	-0,647	1,179
IGE_3	Via	0,968	0,328	-0,442	78,000	0,330	0,660	-0,224	0,508	-1,235	0,786
	ViNa			-0,423	32,601	0,338	0,675	-0,224	0,531	-1,304	0,856
IGE_4	Via	0,442	0,508	-0,611	78,000	0,271	0,543	-0,320	0,523	-1,360	0,721
	ViNa			-0,586	32,703	0,281	0,562	-0,320	0,546	-1,430	0,791

IGE_5	Via	0,050	0,824	0,162	78,000	0,436	0,872	0,082	0,502	-0,919	1,082
	ViNa			0,160	34,514	0,437	0,873	0,082	0,508	-0,951	1,114
IGE_6	Via	0,020	0,888	0,335	78,000	0,369	0,738	0,166	0,496	-0,821	1,154
	ViNa			0,331	34,498	0,371	0,742	0,166	0,502	-0,853	1,185
IGE_7	Via	0,462	0,499	-0,027	78,000	0,489	0,978	-0,013	0,477	-0,962	0,937
	ViNa			-0,028	38,362	0,489	0,978	-0,013	0,456	-0,936	0,911
IGE_8	Via	0,398	0,530	0,640	78,000	0,262	0,524	0,307	0,479	-0,648	1,261
	ViNa			0,671	38,598	0,253	0,506	0,307	0,457	-0,618	1,232
IGE_9	Via	0,014	0,906	0,306	78,000	0,380	0,760	0,154	0,503	-0,848	1,156
	ViNa			0,300	34,038	0,383	0,766	0,154	0,513	-0,889	1,197
IGE_10	Via	0,162	0,688	-1,390	78,000	0,084	0,169	-0,735	0,529	-1,789	0,318
	ViNa			-1,438	37,609	0,079	0,159	-0,735	0,511	-1,771	0,300
IGPS_1	Via	0,151	0,699	-0,698	78,000	0,244	0,488	-0,358	0,513	-1,378	0,663
	ViNa			-0,727	38,193	0,236	0,471	-0,358	0,491	-1,352	0,637
IGPS_2	Via	0,002	0,969	-0,285	78,000	0,388	0,776	-0,139	0,486	-1,107	0,830
	ViNa			-0,286	35,334	0,388	0,777	-0,139	0,486	-1,125	0,847
IGPS_3	Via	0,768	0,384	-1,469	78,000	0,073	0,146	-0,720	0,490	-1,696	0,256
	ViNa			-1,548	39,005	0,065	0,130	-0,720	0,465	-1,661	0,221
IGPS_4	Via	0,081	0,777	-0,714	78,000	0,239	0,477	-0,343	0,480	-1,300	0,614
	ViNa			-0,696	33,677	0,246	0,491	-0,343	0,493	-1,345	0,659
IGPS_5	Via	0,513	0,476	0,610	78,000	0,272	0,544	0,303	0,498	-0,688	1,295
	ViNa			0,630	37,495	0,266	0,533	0,303	0,482	-0,672	1,279
IGPS_6	Via	0,018	0,893	-0,662	78,000	0,255	0,510	-0,291	0,440	-1,168	0,585
	ViNa			-0,652	34,265	0,259	0,519	-0,291	0,447	-1,200	0,617
IGPS_7	Via	2,138	0,148	-0,129	78,000	0,449	0,898	-0,063	0,490	-1,038	0,912
	ViNa			-0,120	31,363	0,453	0,905	-0,063	0,524	-1,132	1,006
DOF_1	Via	0,589	0,445	-1,433	78,000	0,078	0,156	-0,523	0,365	-1,250	0,204
	ViNa			-1,360	32,187	0,092	0,183	-0,523	0,385	-1,306	0,260
DOF_2	Via	0,238	0,627	-2,506	78,000	0,007	0,014	-1,075	0,429	-1,929	-0,221
	ViNa			-2,512	35,390	0,008	0,017	-1,075	0,428	-1,943	-0,207
DOF_3	Via	0,004	0,948	-1,722	78,000	0,045	0,089	-0,790	0,459	-1,704	0,123
	ViNa			-1,668	33,306	0,052	0,105	-0,790	0,474	-1,753	0,173
DOF_4	Via	0,401	0,529	-2,265	78,000	0,013	0,026	-0,895	0,395	-1,682	-0,108
	ViNa			-2,227	34,164	0,016	0,033	-0,895	0,402	-1,712	-0,078
DOM_1	Via	0,133	0,716	-0,718	78,000	0,237	0,475	-0,269	0,374	-1,014	0,476
	ViNa			-0,703	33,927	0,243	0,487	-0,269	0,382	-1,046	0,508
DOM_2	Via	4,275	0,042	-1,870	78,000	0,033	0,065	-0,575	0,307	-1,186	0,037
	ViNa			-1,557	26,747	0,066	0,131	-0,575	0,369	-1,332	0,183
DOM_3	Via	4,403	0,039	-2,208	78,000	0,015	0,030	-0,718	0,325	-1,364	-0,071
	ViNa			-1,870	27,299	0,036	0,072	-0,718	0,384	-1,505	0,069
DOM_4	Via	0,158	0,692	-1,201	78,000	0,117	0,233	-0,536	0,446	-1,424	0,352
	ViNa			-1,164	33,322	0,126	0,253	-0,536	0,460	-1,472	0,400
DOP_1	Via	0,987	0,323	-1,466	78,000	0,073	0,147	-0,638	0,435	-1,503	0,228
	ViNa			-1,357	30,904	0,092	0,185	-0,638	0,470	-1,596	0,321
DOP_2	Via	0,005	0,943	-0,008	78,000	0,497	0,994	-0,003	0,417	-0,833	0,826
	ViNa			-0,008	35,564	0,497	0,994	-0,003	0,415	-0,844	0,838
DOP_3	Via	0,000	0,985	0,987	78,000	0,163	0,327	0,405	0,410	-0,412	1,222
	ViNa			1,019	37,400	0,157	0,315	0,405	0,398	-0,400	1,211
DOP_4	Via	2,134	0,148	0,901	78,000	0,185	0,370	0,407	0,451	-0,492	1,306
	ViNa			0,825	30,408	0,208	0,416	0,407	0,493	-0,600	1,413

Nota 1: Via = Variâncias iguais assumidas; ViNa = Variâncias iguais não assumidas.

Nota 2: Teste t: sig. > 0,05 = Aceito a hipótese nula.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

APÊNDICE C – ESTATÍSTICA DESCRITIVA EM GRUPO

Tipo de Orçamento		N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
ORP_1	FIX	21	6,190	1,289	0,281
	FLEX	59	5,508	1,765	0,230
ORP_2	FIX	21	5,571	1,690	0,369
	FLEX	59	5,136	1,645	0,214
ORP_3	FIX	21	5,524	1,778	0,388
	FLEX	59	5,305	1,784	0,232
ORP_4	FIX	21	5,619	1,499	0,327
	FLEX	59	5,017	1,805	0,235
ORP_5	FIX	21	5,952	1,284	0,280
	FLEX	59	5,712	1,619	0,211
ORP_6	FIX	21	5,762	1,670	0,365
	FLEX	59	5,729	1,552	0,202
ORP_7	FIX	21	6,048	1,499	0,327
	FLEX	59	5,542	1,735	0,226
ORP_8	FIX	21	6,190	1,289	0,281
	FLEX	59	5,576	1,600	0,208
ORP_9	FIX	21	6,048	1,322	0,288
	FLEX	59	5,712	1,554	0,202
ORP_10	FIX	21	5,714	1,648	0,360
	FLEX	59	5,695	1,632	0,212
STR_1	FIX	21	5,095	1,895	0,413
	FLEX	59	4,797	1,679	0,219
STR_2	FIX	21	5,476	2,089	0,456
	FLEX	59	4,983	1,880	0,245
STR_3	FIX	21	4,333	2,033	0,444
	FLEX	59	4,780	1,811	0,236
STR_4	FIX	21	4,714	1,678	0,366
	FLEX	59	4,746	1,636	0,213
STR_5	FIX	21	4,571	1,690	0,369
	FLEX	59	4,729	1,730	0,225
STR_6	FIX	21	5,286	1,648	0,360
	FLEX	59	5,186	1,592	0,207
STR_7	FIX	21	5,048	1,746	0,381
	FLEX	59	5,407	1,391	0,181
STR_8	FIX	21	4,524	1,778	0,388
	FLEX	59	5,085	1,784	0,232
STR_9	FIX	21	4,905	1,729	0,377
	FLEX	59	4,864	1,795	0,234
STR_10	FIX	21	5,143	1,769	0,386
	FLEX	59	5,525	1,623	0,211
STR_11	FIX	21	5,143	1,711	0,373
	FLEX	59	5,186	1,727	0,225
IGE_1	FIX	21	4,762	1,578	0,344
	FLEX	59	4,169	1,802	0,235
IGE_2	FIX	21	4,571	1,748	0,382
	FLEX	59	4,305	1,841	0,240
IGE_3	FIX	21	3,810	2,136	0,466
	FLEX	59	4,034	1,947	0,254

IGE_4	FIX	21	3,714	2,194	0,479
	FLEX	59	4,034	2,008	0,261
IGE_5	FIX	21	4,048	2,012	0,439
	FLEX	59	3,966	1,965	0,256
IGE_6	FIX	21	4,048	1,987	0,434
	FLEX	59	3,881	1,939	0,252
IGE_7	FIX	21	4,190	1,750	0,382
	FLEX	59	4,203	1,919	0,250
IGE_8	FIX	21	4,476	1,750	0,382
	FLEX	59	4,169	1,931	0,251
IGE_9	FIX	21	4,476	2,040	0,445
	FLEX	59	4,322	1,960	0,255
IGE_10	FIX	21	3,095	1,972	0,430
	FLEX	59	3,831	2,118	0,276
IGPS_1	FIX	21	3,524	1,887	0,412
	FLEX	59	3,881	2,060	0,268
IGPS_2	FIX	21	3,048	1,910	0,417
	FLEX	59	3,186	1,916	0,249
IGPS_3	FIX	21	2,619	1,774	0,387
	FLEX	59	3,339	1,979	0,258
IGPS_4	FIX	21	2,810	1,965	0,429
	FLEX	59	3,153	1,864	0,243
IGPS_5	FIX	21	4,524	1,861	0,406
	FLEX	59	4,220	1,992	0,259
IGPS_6	FIX	21	5,048	1,774	0,387
	FLEX	59	5,339	1,718	0,224
IGPS_7	FIX	21	4,429	2,135	0,466
	FLEX	59	4,492	1,851	0,241
DOF_1	FIX	21	4,714	1,554	0,339
	FLEX	59	5,237	1,394	0,181
DOF_2	FIX	21	3,857	1,682	0,367
	FLEX	59	4,932	1,690	0,220
DOF_3	FIX	21	3,905	1,895	0,413
	FLEX	59	4,695	1,774	0,231
DOF_4	FIX	21	3,952	1,596	0,348
	FLEX	59	4,847	1,540	0,201
DOM_1	FIX	21	4,714	1,521	0,332
	FLEX	59	4,983	1,456	0,190
DOM_2	FIX	21	5,476	1,569	0,342
	FLEX	59	6,051	1,057	0,138
DOM_3	FIX	21	5,333	1,623	0,354
	FLEX	59	6,051	1,136	0,148
DOM_4	FIX	21	4,905	1,841	0,402
	FLEX	59	5,441	1,725	0,225
DOP_1	FIX	21	4,905	1,921	0,419
	FLEX	59	5,542	1,633	0,213
DOP_2	FIX	21	5,048	1,627	0,355
	FLEX	59	5,051	1,644	0,214
DOP_3	FIX	21	5,524	1,537	0,335
	FLEX	59	5,119	1,641	0,214
DOP_4	FIX	21	5,000	2,025	0,442
	FLEX	59	4,593	1,683	0,219

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

ANEXO A – COMPROVANTE APROVAÇÃO DO PROJETO - CESH-UFSC



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA
Título da Pesquisa: A influência do orçamento e da sensibilidade tecnológica na inovação gerencial e no desempenho organizacional em pequenas e médias empresas
Pesquisador: CAROLINE CORDEIRO OLIVEIRA
Área Temática:
Versão: 2
CAAE: 66260822.7.0000.0121
Instituição Proponente: CSE - Centro Socioeconômico
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

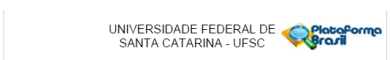
DADOS DO PARECER
Número do Parecer: 5.937.041

Apresentação do Projeto:
 As informações que seguem as elencadas nos campos "Objetivo da pesquisa" e "Avaliação dos riscos benefícios" foram retiradas do arquivo PB_INFORMACOES_BASICAS_DO_PROJETO_2065968.pdf, d 27/02/2023, preenchido pelos pesquisadores.

Segundo os pesquisadores:

[resumo]

Esta pesquisa tem como objetivo evidenciar a influência do orçamento e da sensibilidade tecnológica na inovação gerencial e no desempenho organizacional em pequenas e médias empresas. Para atingir o objetivo desta pesquisa quantitativa, será aplicado um questionário físico para coletar os dados (survey) nas pequenas e médias empresas da região da grande Curitiba-PR. Para validar as hipóteses, os dados serão analisados por meio da modelagem de equações estruturais (PLS/SEM). Os resultados deste estudo contribuirão primeiramente, para os gestores das pequenas e médias empresas que utilizam orçamento como ferramenta de gestão. Segundo, na identificação da inovação gerencial nas pequenas e médias empresas, na busca de aperfeiçoamento nos processos internos, atendendo as exigências do mercado. Terceiro, percepção e implementação das novas tecnologias, para melhorar processos e que podem ger



Continuação do Parecer: 5.937.041

Inovação gerencial, que auxilia no desenvolvimento e crescimento destas pequenas e médias empresas.

[hipótese (se for o caso)]

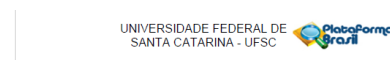
Hipóteses:
H1: A influência do orçamento para diálogo na inovação gerencial é maior do que o orçamento para planejamento.
H2: A sensibilidade tecnológica moderna positivamente a relação entre o orçamento para o planejamento e a inovação gerencial.
H2b: A sensibilidade tecnológica moderna positivamente a relação entre o orçamento para o diálogo e a inovação gerencial.
H3: A inovação gerencial influencia positivamente o desempenho organizacional.

[metodologia]

A pesquisa terá uma abordagem descritiva, de acordo com o objetivo e quantitativa, onde serão coletados os dados, através da percepção dos gestores das PMEs. Segundo Bryman (2012), o estudo quantitativo permite a mensuração numérica, que através da coleta e análise de dados. E possível realizar deduções entre a teoria e a pesquisa, com aplicação de práticas, diretrizes de métodos científicos e positivistas, implementando a perspectiva de realidades (social para externa e objetiva). Para os procedimentos, o levantamento (survey) será realizado por meio questionário que será direcionado aos gestores das PMEs. Através deste questionário, será possível realizar a mensuração e análise, conforme as variáveis e relações que foram estipuladas compreensão deste estudo. Esta pesquisa, serão disponibilizadas descrições quantitativas, de acordo com a percepção destes gestores.

[critérios de inclusão]

[critérios de exclusão]



Continuação do Parecer: 5.937.041

Objetivo da Pesquisa:
 Segundo os pesquisadores:

Sendo que o objetivo geral da pesquisa é analisar a influência das dimensões do orçamento e da sensibilidade tecnológica na inovação gerencial e no desempenho organizacional.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:
 Segundo os pesquisadores:

Riscos:
 Toda pesquisa possui riscos e desconfortos, entretanto este estudo é considerado de baixo risco, sendo que os desconfortos que podem gerar no entrevistado estão relacionados ao constrangimento em relatar sobre algum acontecimento na empresa, ou cansaço em responder as perguntas.

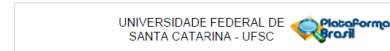
Destaca-se que, o questionário poderá evocar memórias e mobilizar sentimentos nem sempre agradáveis nos participantes. Ressalta-se ainda que, de forma remota a possibilidade, ainda que remota, de quebra de sigilo, mesmo que involuntária e não intencional, e suas potenciais consequências na vida pessoal e profissional dos participantes. Ademais, caso o respondente sinta qualquer desconforto em comentar sobre algum assunto questionado, fica salvaguardado o direito de não querer se pronunciar ou relatar sobre tais informações questionadas pelo pesquisador. Para minimizar as situações descritas acima, os dados serão guardados de forma a proteger a privacidade e imagem do respondente a partir do encerramento das pesquisas e armazenados na conta no Google Drive institucional com senha, e o questionário terá condução clara e objetiva, de forma a reduzir redundâncias e tempo tomado para respondê-lo.

Benefícios:
 Como benefício, esta pesquisa contribuirá para os gestores das pequenas e médias empresas utilizarem ou buscarem a implementação/utilização dos orçamentos, da tecnologia gerando a inovação gerencial, possibilitando melhores resultados através de práticas gerenciais. Também são esperados os seguintes benefícios com esta pesquisa: a contribuição para o avanço da literatura sobre orçamento, sensibilidade tecnológica e inovação gerencial ao estudar o tema em um contexto cultural como o do Brasil, onde existem estudos anteriores em outros continentes como, América do Norte, Europa e Ásia. Também serão adaptados e validados questionários sobre implementação e uso dos orçamentos para diálogo e planejamento, da utilização da sensibilidade

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Retorta II, R. Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
 Bairro: Trindade CEP: 88.040-400
 UF: SC Município: FLORIANÓPOLIS
 Telefone: (48)3721-6004 E-mail: cep.propes@contato.ufsc.br

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Retorta II, R. Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
 Bairro: Trindade CEP: 88.040-400
 UF: SC Município: FLORIANÓPOLIS
 Telefone: (48)3721-6004 E-mail: cep.propes@contato.ufsc.br

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Retorta II, R. Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
 Bairro: Trindade CEP: 88.040-400
 UF: SC Município: FLORIANÓPOLIS
 Telefone: (48)3721-6004 E-mail: cep.propes@contato.ufsc.br



Continuação do Parecer: 5.937.041

tecnológica e do inovação gerencial refletindo no desempenho organizacional, disponível na literatura internacional, para a língua portuguesa, contribuindo para futuras pesquisas. De forma prática, os benefícios da pesquisa incluem analisar as pequenas e médias empresas que adotam ou não os orçamentos, a tecnologia para buscar a inovação gerencial. Ressalta-se que as proposições a serem analisadas ainda não podem ser considerados um benefício.

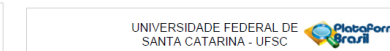
Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:
 Informações retiradas primariamente do formulário com informações básicas sobre a pesquisa gerado pela Plataforma Brasil e/ou do projeto de pesquisa e demais documentos postados, conforme lista de documentos e datas no final deste parecer.

Dissertação de mestrado de Caroline Cordeiro Oliveira, no Programa de pós-graduação em Contabilidade, orientada por Rogério João Lunkes.

Estudo nacional e unicêntrico, retrospectivo.
Financiamento: [próprio] R\$ 800,00
País de origem: [Brasil]
Países participantes: [1]
Número de participantes no Brasil: [77]
Número de participantes no mundo: [77]
Previsão de início do estudo: [14/12/2022 no formulário PB]
Previsão de término do estudo: [15/02/2023 no formulário PB]
 Não haverá armazenamento de amostras em banco de material biológico no Brasil.
 Não haverá armazenamento de amostras em banco de material biológico no exterior.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:
 Vide campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações."
Recomendações:
 Vide campo "Condições ou Pendências e Lista de Inadequações."
Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:
 - Considerando o novo TCLE de 27 de fevereiro de 2023.
 - Considerando o novo cronograma apresentado em 27 de fevereiro de 2023.
 - Considerando o novo projeto apresentado em 27 de fevereiro de 2023.

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Retorta II, R. Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
 Bairro: Trindade CEP: 88.040-400
 UF: SC Município: FLORIANÓPOLIS
 Telefone: (48)3721-6004 E-mail: cep.propes@contato.ufsc.br



Continuação do Parecer: 5.937.041

Pela aprovação

Considerações Finais a critério do CEP:

Lembramos que a presente aprovação (versão projeto 27/02/2023 e TCLE 27/02/2023) refere-se apenas aos aspectos éticos do projeto. Qualquer alteração nestes documentos deve ser encaminhada para avaliação do CEP/SH. Informamos que obrigatoriamente a versão do TCLE a ser utilizada deverá corresponder na íntegra à versão vigente aprovada.
 Lembramos aos senhores pesquisadores que o CEP/SH/UFSC deverá receber, por meio de notificação, os relatórios parciais sobre o andamento da pesquisa e o relatório completo ao final do estudo.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMACOES_BASICAS_DO_P PROJETO_2065968.pdf	27/02/2023 15:56:58	CAROLINE CORDEIRO OLIVEIRA	Aceito
Outros	carta_respostal.pdf	27/02/2023 16:04:43	CAROLINE CORDEIRO OLIVEIRA	Aceito
Cronograma	Cronogramaversao01.pdf	27/02/2023 16:04:30	CAROLINE CORDEIRO OLIVEIRA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tdversao01.pdf	27/02/2023 18:04:12	CAROLINE CORDEIRO OLIVEIRA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto_detalhadoversao01.pdf	27/02/2023 18:04:00	CAROLINE CORDEIRO OLIVEIRA	Aceito
Orçamento	orcamento.pdf	13/12/2022 23:08:15	CAROLINE CORDEIRO OLIVEIRA	Aceito
Outros	instrumento_pesquisa.pdf	13/12/2022 22:57:03	CAROLINE CORDEIRO OLIVEIRA	Aceito
Folha de Rosto	Caroline_Folha_de_Rosto_II_assinado.pdf	13/12/2022 19:52:38	CAROLINE CORDEIRO OLIVEIRA	Aceito

Situação do Parecer:



Continuação do Parecer: 5.937.041

Aprovado
Necessita Apreciação da CONEP:
 Não

FLORIANÓPOLIS, 10 de Março de 2023

Assinado por:
 Luciana C Antunes
 (Coordenadora(a))

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Retorta II, R. Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
 Bairro: Trindade CEP: 88.040-400
 UF: SC Município: FLORIANÓPOLIS
 Telefone: (48)3721-6004 E-mail: cep.propes@contato.ufsc.br

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Retorta II, R. Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
 Bairro: Trindade CEP: 88.040-400
 UF: SC Município: FLORIANÓPOLIS
 Telefone: (48)3721-6004 E-mail: cep.propes@contato.ufsc.br

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Retorta II, R. Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
 Bairro: Trindade CEP: 88.040-400
 UF: SC Município: FLORIANÓPOLIS
 Telefone: (48)3721-6004 E-mail: cep.propes@contato.ufsc.br

ANEXO B – CARGA DOS CONSTRUTOS

