

Relação Entre as Utilidades do Orçamento e o Desempenho Organizacional Mediada pelas Capacidades Dinâmicas

Thiago Bruno de Jesus Silva¹, Carlos Eduardo Facin Lavarda² 

Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados-MS, Brasil.
Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, Brasil.



¹thiagobruno.silva@yahoo.com.br

²elavarda@gmail.com

Editado por:
Ana Paula Capuano da Cruz

Resumo

Objetivo: A Resource-based Theory (RBT) entende que o controle gerencial, como o orçamento empresarial, é um recurso utilizado para influenciar o empregado para implementação da estratégia, o que conduz para o desempenho maior. Este estudo objetiva analisar a relação entre o nível de utilidade do orçamento e o desempenho organizacional, mediada pelas capacidades dinâmicas empreendedorismo, inovação, aprendizado organizacional e a orientação para o mercado.

Método: Uma survey foi realizada com 200 gestores de médio e alto escalão das organizações do agronegócio produtoras de grãos do Brasil. Aplicaram-se a modelagem de equações estruturais, com uso do Partial Least Square (PLS).

Resultados: As utilidades do orçamento de planejamento e de diálogo influenciam as capacidades dinâmicas. Em relação ao teste de mediação, verificou-se que as capacidades dinâmicas mediaram a relação entre o nível de utilidade do orçamento e o desempenho organizacional.

Contribuição: Demonstrou-se que o orçamento possui múltiplas utilidades. A partir disso, outras prioridades podem emergir, como a indução de metas, a instigação à criatividade, empreendedorismo e a aprendizagem organizacional, que são fonte de vantagem competitiva. Como implicação prática, as evidências da pesquisa empírica podem contribuir para levantar discussões como o orçamento pode auxiliar os gestores e diretores do agronegócio a entender melhor o seu papel além das utilidades tradicionais e que tem escopo mais amplo.

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

Como citar:

Silva, T. B. de J., & Lavarda, C. E. F. RELAÇÃO ENTRE AS UTILIDADES DO ORÇAMENTO E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL MEDIADA PELAS CAPACIDADES DINÂMICAS. *Advances in Scientific and Applied Accounting*. Recuperado de <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/914>

Recebido: Março 28, 2022
Revisões requeridas: Julho 27, 2022
Submetido a Segunda Rodada: Novembro 03, 2022
Aceito: Novembro 06, 2022

Introdução

O orçamento é um controle fundamental às organizações (Artz & Arnold, 2018). Desse modo, exerce diferentes utilidades que se relacionam com várias fases do processo de gestão (Dal Magro & Lavarda, 2015). Essas utilidades são descritas para o planejamento (planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais) e diálogo (comunicação, criação de consciência e motivação), como apresentadas por Ekholm e Wallin (2011). Assim, o orçamento abrange utilidades que almejam o controle para consecução de meta, como também busca de novas oportunidades (Müller-Stewens et al., 2020).

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

No cotidiano das organizações, há sempre novas tecnologias, alterações no mercado, clientes e fornecedores, além de crises. As capacidades dinâmicas de inovação, empreendedorismo, aprendizagem organizacional e orientação para o mercado são reconhecidas como capacidades para alcançar vantagem e aprimorar a relação entre o recurso complementar e o desempenho organizacional (Rehman et al., 2019; Henri, 2006).

Diversos são os desafios das organizações do agronegócio, como equipamentos técnicos e tecnológicos inadequados, baixo preço de compra, grau elevado de risco nos subsídios agrícolas, monopólio do comprador, eventos climáticos, alterações nos regulamentos legais etc. (Sachitra & Chong, 2018; Savic et al., 2016). Isto requer que busquem empreender, buscar aprendizado e desenvolver conhecimento (Läpple et al., 2015).

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

Esta investigação busca preencher essa lacuna, o que demonstra que outras potencialidades podem ser

exploradas (Mucci et al., 2016). O artigo objetiva analisar a relação entre o nível de utilidade do orçamento e o desempenho organizacional, mediada pelas capacidades dinâmicas empreendedorismo, inovação, aprendizado organizacional e a orientação para o mercado.

A investigação contribui com a discussão acadêmica ao demonstrar que o orçamento pode possuir múltiplas utilidades. Ao entender o orçamento desta forma, outras prioridades podem emergir, como a indução de metas, a instigação à criatividade, empreendedorismo e a aprendizagem organizacional, que são fonte de vantagem competitiva (Chenhall & Moers, 2015; Simons, 1995).

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

2 Fundamentação Teórica

2.1 *Resource-based Theory* (RBT)

A RBT propõe que os recursos internos da organização são fontes de vantagens competitivas (Barney et al., 2021). A unidade fundamental de análise é constituída pelos recursos e capacidades dinâmicas controlados pela organização, que incluem todos os atributos, sejam eles tangíveis ou intangíveis que a capacitam para definir e implementar a estratégia (Barney, 1991).

Os recursos precisam ser reconfigurados à medida que a organização interage com o ambiente externo (Laaksonen & Peltoniemi, 2018). A RBT se assenta na perspectiva econômica e sugere que o desempenho da organização é uma utilidade dos tipos de recursos e capacidades dinâmicas que elas controlam, em que componentes do controle gerencial, como o orçamento, são relevantes para organizar e aproveitar ao máximo o potencial desses recursos e capacidades (Barney & Hesterly, 2004).

Barney e Hesterly (2004) apresentam que o papel do orçamento é organizar os recursos com a intenção de influenciar o empregado para implementar os objetivos estratégicos. A RBT considera que os recursos e capacidades da organização como a chave para um desempenho organizacional superior (Barney et al., 2021). O desempenho se torna um indicador significativo

na consecução de seus objetivos (Rehman et al., 2019).

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

2.3 Desenvolvimento das Hipóteses

O orçamento deve ser associado a aspectos como: previsão, eficiência, orientação de metas de curto prazo, contribuição para a criatividade, transparência, aprendizagem, inovação e adaptabilidade (Abernethy & Brownell., 1999). Na tensão organizacional inerente a busca pela inovação e a realização de metas, as utilidades do orçamento de planejamento apoiam o alcance de metas definidas. Em sua vertente diagnóstica, é descrita como uma força negativa que cria restrições e garante conformidade com os pedidos, o que restringe a inovação e a busca de novas oportunidades para garantir a obtenção de metas necessárias para estratégia pretendida (Simons, 1995).

Os gerentes necessitam ser encorajados a identificar áreas definidas dentro das quais um grau de experimentação e tomada de riscos pode ser benéfico. De forma demasiada, sufoca-se a criatividade e a aprendizagem ao insistir no bom desempenho de todas as atividades (Otley, 1994).

As utilidades do orçamento são usadas para sinalizar quando a produtividade e a eficiência caíram e quando a inovação precisa ser contida (Laitinen et al., 2016). A literatura atesta que limites (causadas por metas predefinidas e recursos escassos, por exemplo) no orçamento podem estimular a criatividade (Frezatti et al., 2022; Speklé et al., 2017; Cools et al., 2017). Sugere-se que também pode influenciar na capacidade da organização em aprender, orientar-se para o mercado, empreender e inovar.

Chen (2017) afirma que o estabelecimento de metas pode encorajar a resolução de problemas e a experimentação. Grabner e Speckbacher (2016) entendem que objetivos predefinidos são utilizados na avaliação de desempenho em ambientes criativos. Trabalhar em direção à meta oferece autonomia para promover a criatividade da equipe, desenvolvendo soluções inovadoras para garantir a perpetuidade organizacional (Cools et al., 2017). Isso se torna necessário ao reconhecer que a organização do agronegócio é preocupada com a competitividade, redução de custos, melhorar a qualidade dos produtos

e serviços para os clientes e o uso eficiente de energia consumida (Đokić et al., 2019).

Nesse contexto, propõem-se a seguinte hipótese:

H1 – O nível de utilidade do orçamento, agregada ao planejamento, se relaciona de forma positiva com as capacidades dinâmicas de aprendizagem organizacional, orientação para o mercado, empreendedorismo e inovação.

As capacidades dinâmicas conduzem às mudanças no design do produto (Henri, 2006). Esse contexto requer o emprego de especialistas no processo de criação e implementação de design de novos produtos (Burns & Stalkers, 1961). Nessas circunstâncias, tem-se pressão imposta à capacidade de processamento de informações, sendo necessária maior interação entre a alta administração e os demais níveis da organização para aumentar o fluxo de informações (Galbraith, 1973). Ao fornecer agenda e fórum para o debate e diálogo face a face, a vertente interativa permite que a alta gerência envie sinais que estimulem para suas preferências, metas e objetivos (Mucci et al., 2016).

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

Muller-Stewens et al. (2020) explicam que essa forma de condição garante que as informações e preocupações da alta direção sejam compartilhadas verticalmente. A comunicação das incertezas estratégicas de uma forma vertical para toda a organização pode fornecer maior foco na experimentação e aprendizagem (Speklé et al., 2017). Laitinen et al., (2016) entendem que essa utilidade do orçamento de diálogo é imprescindível para explorar e buscar oportunidades. Esse contexto é importante ao considerar que as organizações do agronegócio necessitam de conhecimento para alcançarem eficiência técnica, obterem práticas de produção agrícola e para desenvolvimento tecnológico (Haryanto et al., 2015).

De forma consequente, propõem-se a seguinte hipótese: *H2 – O nível de utilidade do orçamento, agregada ao diálogo, se relaciona de forma positiva com as capacidades dinâmicas de aprendizagem organizacional, orientação para o mercado, empreendedorismo e inovação.*

Nos últimos anos, as organizações agrícolas foram forçadas a se adaptar a novos desafios, como mudança de mercado, mudanças nos hábitos de consumo,

segurança alimentar, sustentabilidade e biotecnologia (Lans et al., 2017). Os gestores do agronegócio precisam ser cientes da importância das capacidades dinâmicas, sobretudo a de inovação e empreendedorismo, para lidar com o dinamismo do ambiente, que é subjacente ao desempenho organizacional (Chege & Wang, 2020).

O orçamento, como recurso complementar, espera-se que as suas utilidades proporcionem cenário adequado às capacidades de orientação para o mercado, empreendedorismo, inovação e aprendizagem organizacional, o que favorece um desempenho organizacional maior (Laitinen et al., 2016). Essas capacidades exercem papel importante por aprimorar a relação do controle gerencial e do desempenho organizacional, o que aumenta o desempenho (Barney, 1991).

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

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

Sugere-se que as capacidades dinâmicas ativam outras dimensões do desempenho, como desenvolvimento de mercado e de novos produtos, satisfação de clientes e participação de mercado (Henri, 2006). Na utilidade do orçamento de planejamento, o orçamento fornece o cenário para atingir metas e discutir projetos (Laitinen et al., 2016). No diálogo, fornece interação entre níveis hierárquicos, o que permite o debate de ideias (Simons, 1995).

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

Neste contexto, propõem-se as seguintes hipóteses:

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

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

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

3 Trajetória Metodológica

A investigação se caracteriza como descritiva quanto ao objetivo, de levantamento quanto aos procedimentos e de cunho quantitativo quanto ao problema de pesquisa. Aplicou-se um questionário em gestores de 430 organizações vinculadas à Associação Brasileira do Agronegócio (ABG), à Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA), à Associação Brasileira da Indústria do Trigo (ABITRIGO), à Associação Brasileira dos Produtores de Milho (ABRAMILHO), à Associação Brasileira dos Produtores de Sementes de Soja (ABRASS), à Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca (ABAM), e à COCAMAR Cooperativa Agroindustrial.

A escolha pelo agronegócio foi devido a sua importância na economia brasileira e a sua ligação a inovação e ao aprendizado organizacional nos processos. Para o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o agronegócio representou 21,46% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional no ano de 2018 (MAPA, 2019). Os grãos, a soja e o milho, testemunharam o crescimento rápido da produção e da produtividade, dado pela expansão geográfica na região Centro-Oeste do país e a adoção e difusão das inovações (Borlachenço & Gonçalves, 2017).

Os dados dessas organizações foram encontrados por meio do *site* de cada associação. Obtiveram-se 200 respostas finais de gestores de médio e alto escalão. Essa quantidade de respostas possibilita a realização dos procedimentos estatísticos previstos, visto que satisfaz os critérios do tamanho do efeito (efeito médio de 0,15); o nível de significância de $\alpha = 5\%$; e o poder da amostra de $(1 - \beta = 0,8)$, atestados pelo *G*power* (Faul et al., 2009).

A maioria dos respondentes é do gênero masculino (67%), possui idade entre 31 a 40 anos (49%), tem grau de formação do ensino superior (86%) e trabalha como gerente (61%) e como diretor (39%). Nas organizações, observam-se que 42% possuem faturamento superior a R\$ 4,8 milhões, 32% maior que R\$ 300 milhões, 16% possuem até 360 mil e 10% entre 300 mil até 4,8 milhões; 36% possuem entre 100 a 499 colaboradores, 28% entre 11 a 99, 14% entre 500 a 99, 14% entre 1000 a 4999, 7% entre 5000 a 10000 e 2% com até 10 colaboradores; e 92% elaboram o orçamento de forma anual, 8% de forma flexível; 55% possuem apenas 5 departamentos, 41% de 6 a 10 e 5% de 11 a 15 departamentos.

Essa pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da Universidade Federal da Grande Dourados (CEP/UFGD), com o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética - CAAE nº 29468620.2.0000.5160. A coleta de dados desta investigação foi realizada pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA), órgão vinculado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS). O instrumento de pesquisa foi aplicado por três entrevistadores, por meio telefônico, no decorrer do mês de abril de 2020.

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

O instrumento de pesquisa (Apêndice A) compõe-se de quatro blocos com 40 questões. O primeiro bloco cobre os constructos das utilidades do orçamento, com questões aplicadas por Ekholm e Wallin (2011). Os autores dividiram em 11 itens e duas variáveis intituladas planejamento e diálogo. Este estudo se fundamentou nas utilidades apresentadas por Ax e Kullven (2005). Para ter indicativo de âmbito empírico das utilidades do orçamento, aplicou-se a análise fatorial (Componentes Principais e Rotação Varimax).

As utilidades foram retiradas da análise pela falta de alinhamento ao proposto por Ax e Kullven (2005) e também pela fatorial do estudo de Ekholm e Wallin (2011). Os fatores, que foram formados pela análise fatorial, foram introduzidos no modelo de equações estruturais, sendo que o fator 1 foi intitulado Planejamento, e o fator 2, Diálogo. Esses fatores (planejamento e diálogo) formarão o constructo de primeira ordem do estudo.

O segundo bloco cobre as Capacidades Dinâmicas com questões constituídas por Narver e Slater (1990), Naman e Slevin (1993) testadas por Henri (2006), Widener (2007), Oyadomari et al. (2011) e Rehman et al. (2019), Henri e

Wouters (2019) e Müller-Stewens et al. (2020). A partir das questões, cada capacidade dinâmica foi formada como constructo de primeira ordem. O constructo Capacidades Dinâmicas se caracteriza como de segunda ordem. Como constructo de segunda ordem, no bloco que cobre o desempenho organizacional, buscou-se uma autoavaliação.

No desempenho financeiro, utilizaram-se as questões aplicadas por Henri (2006) e que foram testadas por Oyadomari et al., (2011), Laitinen et al. (2016). No desempenho de mercado, aplicaram-se questões aplicadas por Bisbe e Otley (2004) testadas por Laitinen et al. (2016). O desempenho organizacional foi dividido em duas formas de autoavaliação.

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

Os constructos foram tratados de modo unidimensional, com consistência interna validada por análise fatorial confirmatória. Aplicou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), apropriada para compreender relações complexas (Hair et al., 2009). Os parâmetros dessas relações indicam o efeito das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes (Marôco, 2010).

A confiabilidade dos dados também foi calculada, tendo sido utilizadas três técnicas distintas: *Alpha de Cronbach* (A.C.), *Composite Reliability* (C.R.) e *Average Variance Extracted* (A.V.E.). O *Alpha de Cronbach* consideram valores mais próximo a 1 como um indicador de maior confiabilidade (Cronbach, 1951), sendo aceitos valores superiores a 0,7. Hair et al. (2009) explicam que o Alfa de Cronbach não considera os erros nos indicadores, e por esse motivo, é preciso utilizar a Confiabilidade Composta (CC). O *Composite Reliability* também aceita valores superiores a 0,7 e mede a consistência interna dos itens, enquanto a *Average Variance Extracted* se refere a quantidade geral de variância nos indicadores e sugere-se valores acima de 0,5 (Hair et al., 2005a).

Foi realizado o teste de Validade Discriminante (HTMT), o que oferece evidências de que um constructo é único e que captura fenômenos que outras medidas desconsideraram. A Validade Discriminante significa, também, que itens individuais medidos devem apresentar apenas um constructo latente (Hair et al., 2009). Adotou-

se o método sugerido por Fornell e Larcker (1981), pois compara a porcentagem da variância extraída para quaisquer dois constructos com a estimativa quadrada da correlação entre esses constructos. As estimativas da variância devem ser maiores que a estimativa quadrática da correlação.

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

O método considera a existência de viés no momento que a solução resulta em um único fator extraído ou um único fator extrai a maior parte da variância do conjunto de variáveis (Podsakoff et al., 2003).

4 Análise e Discussões Dos Resultados

4.1 Análise dos Resultados

Desenvolveu-se a análise fatorial, seguida de análises da MEE fazendo uso do modelo de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-PM) e, de forma adicional, procedimentos de Análise Multigrupo (PLS-MGA). Para a análise, foi utilizado o software SPSS® (Statistical Package for the Social Sciences) e o Smart-PLS. De forma individual, realizou-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE) com rotação Varimax, teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Esfericidade de Bartlett, o que segue as recomendações de Hair et al. (2016) e Fávero e Fávero (2017).

O Teste de Harman indicou não haver evidência de viés no método, a partir do teste de fator único, no qual o primeiro fator apresentou variância total explicada inferior a 0,5. De forma primária, aplicou-se a Análise Fatorial para ter indicativo das utilidades do orçamento, o que sucedeu nos fatores apresentados na Tabela 3. Os testes do KMO com resultado de 0,783 e de Esfericidade de Bartlett sig a 0,000, indicaram ajustes adequados.

Tabela 1: Análise dos coeficientes de análise fatorial

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

Legenda: U1 – Planejamento vinculado à estratégia; U2 – Coordenação das unidades; U3 – Alocação de recursos para as unidades; U4 – Determinação de volumes operacionais; U5 – Atribuição de responsabilidade; U6

– Acompanhamento para facilitar correções rápidas; U7 – Comunicação de objetivos e ideias; U8 – Criar consciência do que é importante para alcançar; U9 – Operacionalização de objetivos; U10 – Motivação do pessoal; U11 – Funcionar como base para sistemas de compensação e bônus. Dados da pesquisa (2022).

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

De posse desses resultados, procedeu-se à AFC e à Análise por Modelagem de Equações Estruturais. Verificou-se que os valores obtidos para o Planejamento, Orientação para o Mercado, Desempenho de Mercado e Desempenho Financeiro foram acima dos parâmetros previstos pela literatura, conforme Tabela 2. Nos constructos Diálogo, Empreendedorismo, Inovação, Aprendizagem Organizacional, foram necessários ajustes, uma vez que não alcançaram as medidas mínimas de ajuste para o AC, CC e o AVE.

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

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

Tabela 2: Índices de confiabilidade do modelo de mensuração

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

Legenda: U1 – Utilidade; AO – Aprendizagem Organizacional; OM – Orientação Para o Mercado; INOV

– Inovação; EMP – Empreendedorismo; DFI – Desempenho Financeiro Importância; DFC – Desempenho Financeiro Comparativo ao Concorrente; DMI – Desempenho de Mercado Importância; DME – Desempenho de Mercado Comparativo ao Concorrente.
 Dados da pesquisa (2022).

A próxima etapa se deu pela análise da validade discriminante, a qual foi verificada por meio da matriz meio da matriz de Fornell e Lacker (1981) e as cargas cruzadas de Chin (1998). O resumo da validade e a confiabilidade dos constructos ao considerar a primeira e segunda ordem de acordo ao objetivo desse estudo são apresentados na Tabela 3.

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

Tabela 3: Validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981)

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

Legenda: U1 – Utilidade; AO – Aprendizagem Organizacional; OM – Orientação Para o Mercado; INOV – Inovação; EMP – Empreendedorismo; DFI – Desempenho Financeiro Importância; DFC – Desempenho Financeiro Comparativo ao Concorrente; DMI – Desempenho de Mercado Importância; DME – Desempenho de Mercado Comparativo ao Concorrente.

Dados da pesquisa (2022).

Foi realizado, para cada assertiva, o Teste-T de Student, sendo o valor de parâmetro maior e igual a 1,96. Além disso, foi observado o p-value apresentando valores menores que 0,05. Todas as assertivas apresentaram valores suportados pela literatura. A próxima etapa corresponde à avaliação dos valores do Teste T de Student e do p-value para a relação entre os constructos, conforme disposição na Tabela 4.

Tabela 4
Coeficientes padronizados e índices de significâncias

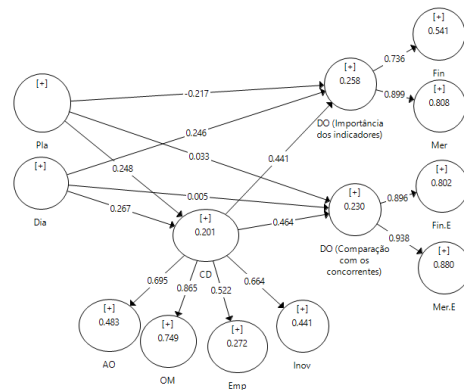
Caminhos Estruturais	Coef (β)	TValue	PValue	Hipótese
Planejamento -> Capacidades Dinâmicas	0.248	2.962	0.003	H1
Diálogo -> Capacidades Dinâmicas	0.267	3.051	0.002	H2
Planejamento->Desempenho Organizacional (Importância dos indicadores)	-0.217	2.367	0.009	
Planejamento->Desempenho Organizacional (comparação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

Dados da pesquisa (2022).

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

O modelo teórico discutido nesse estudo reflete duas características que devem ser consideradas e que foram explicadas por Henri (2006). A primeira característica versa que o modelo teórico tem presença de relações de dependências múltiplas e inter-relacionadas. Na segunda, tem-se presença de variáveis latentes que não podem ser observadas diretamente. Isso explica o critério de se utilizar o modelo de segunda ordem para as capacidades dinâmicas (Henri, 2006). Na Figura 1, apresenta-se o modelo estrutural.

Figura 1: Modelo estrutural completo Autoavaliação (Importância dos Indicadores e Comparação aos concorrentes)



Legenda: PLA – Utilidade de Planejamento; DIA – Utilidade de Diálogo; AO – Aprendizagem Organizacional; OM – Orientação Para o Mercado; INOV – Inovação; EMP – Empreendedorismo; DO – Desempenho Organizacional Dados da pesquisa (2022).

Analisaram-se as cargas fatoriais padronizadas e o R² para a análise do modelo proposto. As variáveis do modelo retratam um efeito moderado (Capacidades Dinâmicas = 20,1%, Aprendizagem Organizacional = 48,3%, Empreendedorismo = 27,2%, Inovação = 44,0%, Desempenho Organizacional II (Importância dos Indicadores) = 25,8% e Desempenho Organizacional CC (Comparação aos Concorrentes) = 23,0%), médio (Orientação para o Mercado = 74,9% e o Desempenho Financeiro II = 54,4%) e grande (Desempenho de Mercado II = 80,9%, Desempenho Financeiro CC = 80,2% e Desempenho de Mercado CC = 88,0%).

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

A relação entre as utilidades do orçamento de diálogo e as capacidades dinâmicas, testada mediante H2 – O nível de utilidade do orçamento, agrupadas no diálogo, se relaciona, de forma positiva, as capacidades dinâmicas, foi suportada pelo modelo estatístico. As cargas padronizadas foram superiores a 0,60. Desse modo, os resultados são convergentes com a literatura estudada.

Depreende-se que as utilidades do orçamento de diálogo afetam as capacidades dinâmicas das organizações do agronegócio investigadas. Nesse sentido, contribuem para auxiliar a capacidade de processamento de informações e promover a interação entre os diferentes atores da organização, possibilitando discussão, diálogo e busca de novas oportunidades (Simons, 1995). Vale destacar que a utilidade do orçamento de diálogo ($\beta = 0,270$) exerce influência maior nas capacidades dinâmicas que a utilidade do orçamento de planejamento ($\beta = 0,248$).

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

Evidenciou-se, também, que o desempenho organizacional de mercado tem relação com o orçamento empresarial quando mediada pelas capacidades dinâmicas. Esse resultado foi sugerido pelas investigações de Henri (2006), Oyadomari et al. (2011) e Rehman et al. (2019). Assim, depreende-se que o desempenho de mercado é essencial às organizações para melhorar seu desempenho a longo prazo (Rehman et al., 2018). Destaca-se que os resultados foram significantes tanto para a importância que o gerente e diretor proporcionam aos indicadores, como também ao comparar o desempenho de sua unidade e/ou organização com o da concorrência.

Este estudo testou, de forma complementar, se tem diferença nos resultados na relação entre as utilidades do orçamento nas capacidades dinâmicas e no desempenho organizacional. Foram divididos em dois grupos, organizações pequenas e médias o grupo 1, com 136 respondentes, e organizações grandes, grupo 2, com 64 respondentes. Essa verificação de diferenças estatisticamente significativas nos subgrupos se baseou nos procedimentos de análise multigrupo (PLS-MGA). Sarstedt et al. (2011) explicam que tal tipo de análise é apropriado porque os subgrupos são de tamanhos substancialmente distintos.

Antes de proceder tal procedimento, buscou verificar se as diferentes populações percebem as dimensões

pesquisadas da mesma forma, conforme a análise de invariância realizada (Henseler et al., 2016). As dimensões testadas foram a partir do método de três etapas (Henseler et al., 2016). Os resultados refletem a percepção dos grupos analisados, o que verificaram que as organizações, dentro do mesmo grupo, não são internamente homogêneas.

Após discutir os períodos do orçamento, na Tabela 5, apresentam-se os resultados para os diferentes portes das organizações.

Tabela 5: Coeficientes padronizados e significâncias: Diferença entre porte da organização

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

Dados da pesquisa (2022).

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

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

Tais circunstâncias podem facilitar o planejamento para obtenção das metas e o apoio com as capacidades dinâmicas no que concerne aprender, orientar para o mercado, empreender e inovar dentro de sua possibilidade. Além disso, essas circunstâncias também favorecem o diálogo entre distintos níveis hierárquicos e a busca de novas oportunidades. Nesse quesito, permitem

que a organização busque alternativas, o que culmina em um desempenho superior quando se comparado aos seus concorrentes.

4.2 Discussão dos Resultados

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

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

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

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

Na utilidade de diálogo, os gerentes e diretores percebem que podem influenciar o comportamento dos colaboradores, motivá-los e aprimorar os processos organizacionais (Laitinen et al., 2016). As utilidades discutidas nesse estudo proporcionam ambiente adequado às capacidades dinâmicas, o que pode conduzir a um desempenho maior (Barney, 1991). Ficou evidenciado, com base nas organizações estudadas, que

o nível de utilidade do orçamento, de planejamento e de diálogo, se relaciona, de forma positiva, com o desempenho organizacional quando mediada pelas capacidades dinâmicas (H3 e H4).

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

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

No desempenho de mercado, a relação com a utilidade de planejamento é discutida de forma semelhante. Ou seja, sinalizar metas, analisar desvios e fazer correções (Simons, 1995). Contudo, esse cenário é relacionado as metas e projetos quanto à participação de mercado, satisfação, aquisição e fidelização do cliente (Bisbe & Otley, 2004). As capacidades dinâmicas são ativadas na busca por criatividade, inovação e, de forma concomitante, para o controle e a obtenção de metas não financeiras (Frezatti et al., 2022; Cools et al., 2017).

A utilidade de diálogo permite a interação entre níveis hierárquicos, suscita discussão quanto ao campo operacional, compra de matérias-primas e atividades de pesquisa e desenvolvimento, o que pode aumentar o desempenho financeiro (Laitinen et al., 2016). As capacidades dinâmicas são ativadas nessa relação com o aprendizado acumulado pelas experiências e discussões sobre mudanças necessárias para alcançar os objetivos estratégicos (Simons, 1995).

No desempenho de mercado, a sua relação com a utilidade de diálogo se tem o mesmo aspecto. Nesse bojo, os indicadores são voltados a participação de mercado e ao cliente (Bisbe & Otley, 2004). Henri (2006) explica que as capacidades dinâmicas são ativadas para o desenvolvimento do mercado, para satisfação do cliente, desenvolver novos produtos e participação do mercado, o que eleva o desempenho. No contexto do agronegócio,

pode ser entendida imprescindível para refletir, de forma satisfatória, o desempenho da organização, no qual é afetada pelas mudanças nos ambientes de negócios.

5 Conclusões

Os resultados revelaram que as utilidades do orçamento de planejamento e de diálogo influenciam as capacidades dinâmicas. A utilidade do orçamento de diálogo exerce influência maior nas capacidades dinâmicas que a utilidade do orçamento de planejamento. Por sua vez, a utilidade do orçamento de planejamento exerce influência maior nas capacidades dinâmicas nas organizações de pequeno e médio porte. Em relação ao teste de mediação, os resultados revelaram, também, que as capacidades dinâmicas mediaram a relação entre o nível de utilidade do orçamento e o desempenho organizacional. A utilidade do orçamento de diálogo exerce influência maior no desempenho organizacional quando mediada pelas capacidades dinâmicas também em organizações de pequeno e médio porte.

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

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

A pesquisa se limita a confiança nos dados obtidos a partir das avaliações subjetivas dos respondentes. Destaca-se que a pandemia pode ter afetado a coleta de dados, que ocorreu nos primeiros meses de 2020 no Brasil e no mundo. O tamanho da amostra pode ser frágil na captura dos efeitos das utilidades do orçamento e suas relações. Outra limitação decorre das utilidades do orçamento examinadas. A consideração das utilidades do orçamento propostas por Ekholm e Wallin (2011) e ancorada por achados empíricos anteriores, mas existem outras utilidades no campo teórico-empírico.

Agradecimentos

Os autores gostariam de agradecer a equipe editorial e aos revisores anônimos por seus feedbacks construtivos e apoio. O processo de revisão e seus comentários melhoraram substancialmente o artigo e estamos extremamente agradecidos.

Apêndice A

Utilidades do Orçamento (Ax & Kullven, 2005; Ekholm & Wallin, 2011)

Quão útil você considera o orçamento para os seguintes propósitos? Escala: 1 (nada útil) a 7 (muito útil)

- 1) Planejamento vinculado às estratégias da empresa
- 2) Coordenação das unidades da empresa
- 3) Alocação de recursos para as unidades
- 4) Determinação de volumes operacionais
- 5) Atribuição de responsabilidade
- 6) Acompanhamento para facilitar correções rápidas
- 7) Comunicação de objetivos e ideias
- 8) Criar consciência de o que é importante para alcançar
- 9) Operacionalização de objetivos
- 10) Motivação do pessoal
- 11) Funcionar como base para sistemas de compensação e bônus

Orientação para o mercado (Narver & Slater, 1990)

Análise as afirmativas abaixo e assinale o quanto elas descrevem a sua organização. Escala: 1 (não descreve) a 7 (descreve fielmente).

- 1) Necessidades dos clientes;
- 2) Grau de satisfação dos clientes;
- 3) Análise dos pontos fracos e fortes dos concorrentes;
- 4) Informações compartilhadas dos clientes;
- 5) Adicionar valor aos clientes

Empreendedorismo (Naman & Slevin, 1993)

Análise as afirmativas abaixo e assinale o quanto elas descrevem a sua organização. Escala: 1 (não descreve) a 7 (descreve fielmente).

- 1) Busca ser pioneira em ações concorrenciais;
- 2) Promove mudanças nos produtos e serviços;
- 3) Busca ser pioneira na introdução de novos produtos;
- 4) Há cautela na exploração de novas ideias;
- 5) Tendência natural a investir em projeto de alto riscos

Inovação (Burke, 1989)

Análise as afirmativas abaixo e assinale o quanto elas descrevem a sua organização. Escala: 1 (não descreve) a 7 (descreve fielmente).

- 1) Gestores perseguem constantemente por inovações;
- 2) Inovação tecnológica é aceita com facilidade;
- 3) Gestores de projetos que não tiveram êxito são passíveis de penalização;
- 4) Existe resistência à inovação, é percebida como arriscado;
- 5) Inovação em processos é prontamente aceita

Aprendizagem Organizacional (Naman & Slevin, 1993; Hult, 1998)

Análise as afirmativas abaixo e assinale o quanto elas descrevem a sua organização. Escala: 1 (não descreve) a 7 (descreve fielmente).

- 1) Capacidade de aprender;
- 2) Gastos com treinamento;
- 3) Conhecimento compartilhado;
- 4) Visões divergentes sobre situações

Desempenho Financeiro (Henri, 2006)

Avaliação Interna - Assinale para cada um dos quesitos abaixo, a importância deste para o desempenho de sua organização. Escala: 1 (nenhuma) a 7 (extrema)

Avaliação Externa - Comparativamente aos concorrentes, nos últimos 3 anos, o desempenho da sua organização está? Escala: 1 (muito abaixo a 7 (muito acima)

- 1) Volume de Vendas;
- 2) Lucro;
- 3) Retorno sobre investimento

Desempenho de Mercado (Bisbe & Otley, 2004)

Avaliação Interna - Assinale para cada um dos quesitos abaixo, a importância deste para o desempenho de sua organização. Escala: 1 (nenhuma) a 7 (extrema)

Avaliação Externa - Comparativamente aos concorrentes, nos últimos 3 anos, o desempenho da sua organização está? Escala: 1 (muito abaixo a 7 (muito acima)

- 1) Aumento de participação de mercado;
- 2) Satisfação do cliente,
- 3) Fidelização de cliente;
- 4) Aquisição de novos clientes

Referências

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)

Ahmad, N. A., & Mohamed, R. (2018). Management

control system and firm performance-resource based view perspective. *MAYFEB Journal of Business and Management*, 1.

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

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

Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936-1955. DOI: 10.1177/01492063211021655

Barney, J., & Hesterly, W. (2004). Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos. Trad. Midori Yamamoto.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bido, D. S., Mantovani, D. M. N., & Cohen, E. D. (2018). Destruição de escalas de mensuração por meio da análise fatorial exploratória nas pesquisas da área de produção e operações. *Gestão & Produção*, 25(2), 384-397. <https://doi.org/10.1590/0104-530x3391-16>

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>

Borlachenco, N. G. C., & Gonçalves, A. B. (2017). Expansão agrícola: Elaboração de indicadores de sustentabilidade nas cadeias produtivas de Mato Grosso do Sul. *Interações*, 18(1), 119-128. [https://doi.org/10.20435/1984-042X-2017-v.18-n.1\(09\)](https://doi.org/10.20435/1984-042X-2017-v.18-n.1(09))

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

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. London. *Tavistock Publishing*. Cited in *Hurley, RF and Hult, GTM (1998). Innovation, Market Orientation, and Organisational Learning: An Integration and Empirical Examination. Journal of Marketing*, 62, 42-54. <https://doi.org/10.1177/002224299806200303>

Chege, S. M., & Wang, D. (2020). The impact of technology transfer on agribusiness performance in Kenya. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(3), 332-348. <https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1657568>

- Chen, C. X. (2017). Management control for stimulating different types of creativity: The role of budgets. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 23-26. <https://doi.org/10.2308/jmar-51795>
- 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>
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), vii-xvi
- Cools, M., Stouthuysen, K., & Van den Abbeele, A. (2017). Management control for stimulating different types of creativity: The role of budgets. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 1-21. <https://doi.org/10.2308/jmar-51789>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Dal Magro, C. B., & Lavarda, C. E. F. (2015). Evidências sobre a caracterização e utilidade do orçamento empresarial nas indústrias de Santa Catarina. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 039-062.
- Davis, P. E., & Bendickson, J. S. (2020). Strategic antecedents of innovation: Variance between small and large firms. *Journal of Small Business Management*, 1-26. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12478>
- Đokić, D., Jurjević, T., Popović, R., & Savić, M. (2019). Is there a correlation between economic and energy use efficiency in soybean production?. *Custos e Agronegocio*, 15(2), 489-505.
- 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>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Fávero, L., & Fávero, P. (2017). *Análise de dados: técnicas multivariadas exploratórias com SPSS e STATA*. Elsevier Brasil.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Frezatti, F., de Souza Bido, D., Mucci, D. M., Beck, F., & da Cruz, A. P. C. (2022). The Impact of the Management Control System on the Family Business' Intention to Maintain the Organization for Future Generations. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-32.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc..
- Grabner, I., & Speckbacher, G. (2016). The cost of creativity: A control perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 48, 31-42. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.11.001>
- Garrido, I. L., Kretschmer, C., Vasconcellos, S. L. D., & Gonçalo, C. R. (2020). Capacidades Dinâmicas: Uma Proposta de Medição e sua Relação com o Desempenho. *BBR. Brazilian Business Review*, 17, 46-65.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005a). *Análise multivariada de dados*.
- Haryanto, T., Talib, B. A., & Salleh, N. H. M. (2015). An analysis of technical efficiency variation in Indonesian rice farming. *Journal of Agricultural Science*, 7(9), 144. <https://doi.org/10.5539/jas.v7n9p144>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International marketing review*.
- Henri, J. F., & Wouters, M. (2019). Interdependence of management control practices for product innovation: The influence of environmental unpredictability. *Accounting, Organizations and Society*, 101073. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101073>
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The essence of dynamic capabilities and their measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184-205.
- Laitinen, E. K., Lämsiluoto, A., & Salonen, S. (2016). Interactive budgeting, product innovation, and

- firm performance: empirical evidence from Finnish firms. *Journal of Management Control*, 27(4), 293-322. <https://doi.org/10.1007/s00187-016-0237-2>
- Lans, T., Seuneke, P., & Klerkx, L. (2017). Agricultural entrepreneurship. In *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship* (pp. 44-49). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6616-1_496-2
- Läpple, D., Renwick, A., Cullinan, J., & Thorne, F. (2016). What drives innovation in the agricultural sector? A spatial analysis of knowledge spillovers. *Land Use Policy*, 56, 238-250. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.04.032>
- Mackenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542-555. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.08.001>
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). The multiple functions of budgeting/As multiplas funcoes do orcamento empresarial. *RAC-Revista de Administracao Contemporanea*, 20(3), 285-307.
- Müller-Stewens, B., Widener, S. K., Möller, K., & Steinmann, J. C. (2020). The role of diagnostic and interactive control uses in innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 80, 101078. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101078>
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140205>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5(3-4), 289-299. <https://doi.org/10.1006/mare.1994.1018>
- Oyadomari, J. C. T., Frezatti, F., de Mendonça Neto, O. R., Cardoso, R. L., & de Souza Bido, D. (2011). Uso Do Sistema De Controle Gerencial E Desempenho: Um Estudo Em Empresas Brasileiras Sob A Perspectiva Da Resources-Based View. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 17(2), 298-329. <https://doi.org/10.1590/S1413-23112011000200001>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pindado, E., & Sánchez, M. (2017). Researching the entrepreneurial behaviour of new and existing ventures in European agriculture. *Small Business Economics*, 49(2), 421-444. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9837-y>
- Rehman, S. U., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 30. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0155-5>
- Rehman, S. U., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2018). Management Control System (MCS) as a package elements influence on organizational performance in the Pakistani context. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(3), 280-295. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2018.0603.0047>
- Ringle, C. M., 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>
- Sachitra, V., & Chong, S. C. (2018). Resources, capabilities and competitive advantage of minor export crops farms in Sri Lanka: An empirical investigation. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 28(5), 478-502. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2017-0004>
- Sarstedt, M., Henseler, J., & Ringle, C. M. (2011). Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results. In *Measurement and research methods in international marketing*. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2011\)0000022012](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2011)0000022012)
- Savić, B., Vasiljević, Z., & Popović, N. (2016). The role and importance of strategic budgeting for competitiveness of the agribusiness supply chain. *Economics of Agriculture*, 63(1), 295-312.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control* (Boston: Harvard Business School Press).
- Speklé, R. F., van Elten, H. J., & Widener, S. K. (2017). Creativity and control: A paradox—Evidence from the levers of control framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), 73-96. <https://doi.org/10.2308/bria-51759>
- Vomberg, A., Homburg, C., & Gwinner, O. (2020). Tolerating and Managing Failure: An Organizational Perspective on Customer Reacquisition

- Management. *Journal of Marketing*, 0022242920916733. <https://doi.org/10.1177/0022242920916733>
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 757-788. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>
- Yanishevskaya, V. (2017). *How are companies balancing short and long time planning when taking decisions and what consequences does that have for learning and innovation?* (Master's thesis, Nord universitet).
- Zehir, C., Yıldız, H., Köle, M., & Başar, D. (2016). Superior organizational performance through SHRM implications, mediating effect of management capability: An implementation on Islamic banking. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 807–816. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.089>