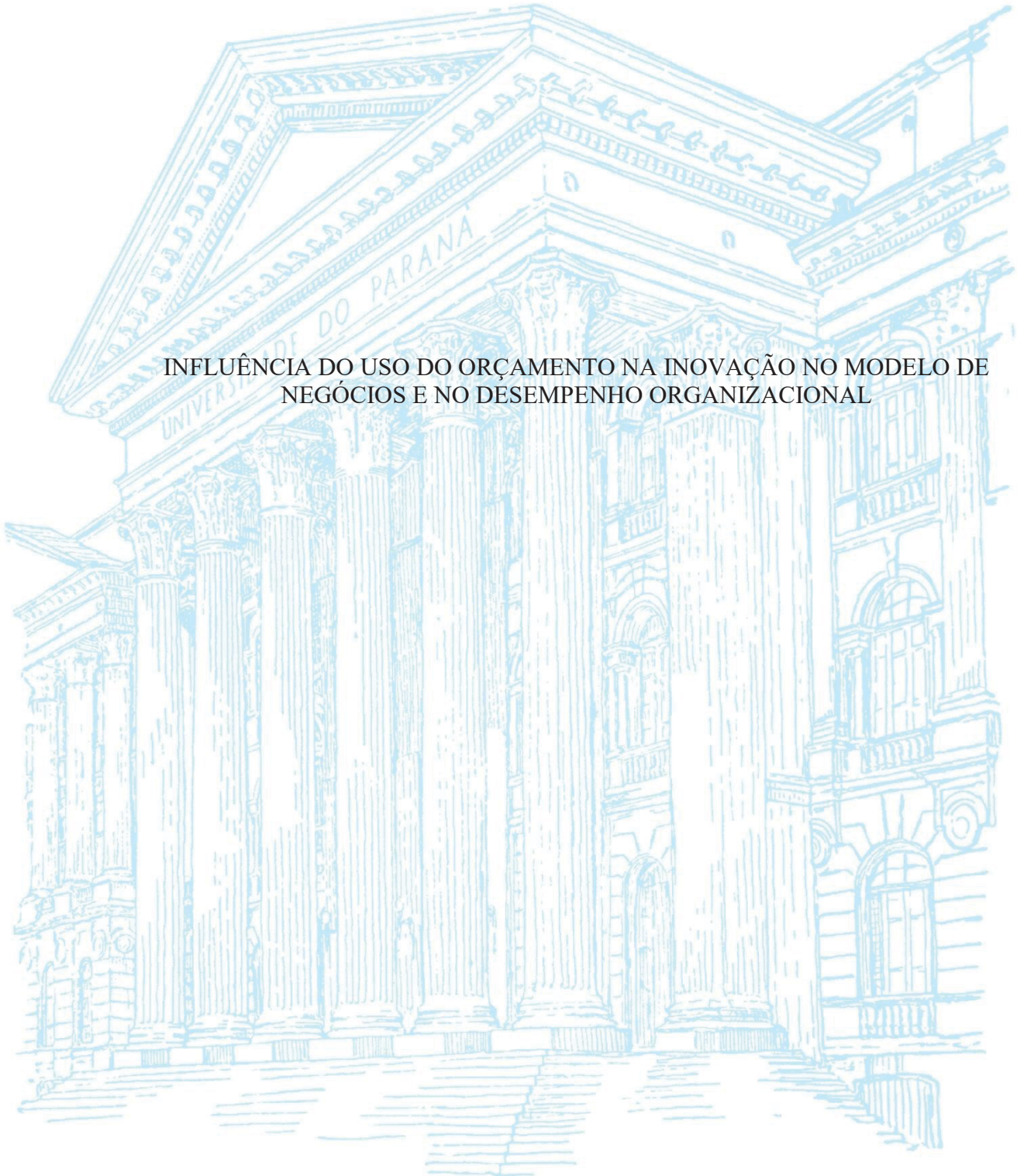


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ELISANGELA APARECIDA DOS SANTOS

INFLUÊNCIA DO USO DO ORÇAMENTO NA INOVAÇÃO NO MODELO DE  
NEGÓCIOS E NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL



CURITIBA

2026

ELISANGELA APARECIDA DOS SANTOS

INFLUÊNCIA DO USO DO ORÇAMENTO NA INOVAÇÃO NO MODELO DE  
NEGÓCIOS E NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Orientadora: Profa. Dra. Edicreia Andrade dos Santos

CURITIBA

2026

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Santos, Elisangela Aparecida dos

Influência do uso do orçamento na inovação do modelo de negócios e no desempenho organizacional / Elisangela Aparecida dos Santos.- 2026.

1 recurso on-line: PDF.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.

Orientadora: Edicreia Andrade dos Santos.

1. Contabilidade. 2. Orçamento. 3. Desempenho. I. Santos, Edicreia Andrade dos. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III.

Título

Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB – 9/1921



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO CONTABILIDADE -  
40001016050PD

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação CONTABILIDADE da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de ELISANGELA APARECIDA DOS SANTOS, intitulada: *Influência do uso do Orçamento na Inovação do Modelo de Negócios e no Desempenho Organizacional*, sob orientação da Profa. Dra. EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 20 de Fevereiro de 2026.

Assinatura Eletrônica

20/02/2026 15:22:55.0

EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

21/02/2026 13:26:08.0

LUCIANA KLEIN

Avallador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

20/02/2026 12:27:12.0

ROGÉRIO JOÃO LUNKES

Avallador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARNA)

## AGRADECIMENTOS

***“Quem estará nas trincheiras ao teu lado?***

***– E isso importa?***

***– Mais do que a própria guerra.”***

Atribuída a Ernest Hemingway

Agradeço a Deus, Jesus, Nossa Senhora Aparecida, e toda a sua equipe, que estão sempre comigo.

Agradeço aos meus pais (*in memoriam*) e irmãs (Rosângela, Cristiane, Francieli e Jad), pelo amor de toda uma vida, juntas compartilhamos alegrias e dificuldades e estaremos sempre no coração umas das outras.

Agradeço profundamente ao Ota, esposo amado, que esteve ao meu lado em todos os momentos dessa trajetória. Mordocéu, muito obrigada! Agradeço, ainda, ao meu enteado, Mateus, que está sempre junto em nossas viagens, especialmente nessa.

Agradeço de todo coração a minha orientadora, Professora Dra. Edicreia Andrade dos Santos, pela oportunidade, orientação e acolhimento. Como ouvi alguém dizer de você “Você é Profissional assim com P maiúsculo mesmo”. Muito Obrigada, Professora!

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná, aos professores, pelos conhecimentos e orientações transmitidos; à coordenação, na pessoa da Professora Dra. Nayane, e aos servidores, Márcio e Camila, pela atenção e disponibilidade.

Agradeço de forma especial, aos Professores que participaram das minhas bancas de pré-qualificação, qualificação e defesa, Dra. Luciana Klein, Dr. Rogério Lunkes, Dra. Sayuri Azevedo e Dr. Wagner Arantes. Sou grata pelas discussões levantadas e pelas sugestões de melhorias, que ajudaram a lapidar meu trabalho.

Agradeço a Dra. Cristiane Weissmantel, pelas valiosas dicas sobre a coleta dos dados, cujo auxílio foi fundamental em um momento muito desafiador do trabalho. Agradeço também aos Professores externos, Dr. Anderson Frare e Dr. Itzhak Kaveski, pelas gentis explicações sobre a combinação de controles e modelagem de equações estruturais.

Agradeço a todos os amigos e colegas do PPGCONT, entre eles, Bruna, Bruno, Francine, Josele, Mariana, Pedro, Sirlene e as queridas Suelens, pelo companheirismo, pelas conversas acadêmicas e não acadêmicas, com as quais aprendi muito. Ao longo dessa trajetória, compartilhamos desafios, experiências, momentos de tensão e de descontração, os quais, sem dúvida, tornaram a caminhada mais leve e significativa. Agradeço de modo

especial ao Bruno, pela amizade desde o primeiro momento, e ao Pedro, pela generosidade e disposição em ajudar.

Agradeço pelo apoio financeiro recebido em parte do período do mestrado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Por fim, agradeço a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para este projeto, especialmente ao Dr. Emerson Rici, que em uma conversa despretensiosa em meio ao caos de um trabalho, trouxe o incentivo e encorajamento necessários para desengavetar um sonho antigo que agora realizo. Afinal, os sonhos não envelhecem...

***"Nenhum homem pode banhar-se duas vezes no mesmo rio, pois, na segunda vez o rio já não é o mesmo, tampouco o homem."  
Heráclito de Éfeso (500 a.C.)***

## RESUMO

No dinâmico cenário contemporâneo, a inovação no modelo de negócios (IMN) tem sido apontada como uma importante alternativa para as empresas manterem-se competitivas, melhorarem suas margens de lucros ou mesmo sobreviverem. No entanto, permanecem pouco explorados na literatura os seus antecedentes, bem como, seus impactos no desempenho organizacional. A Teoria Baseada em Recursos (TBR) fundamentada pelo princípio de que a organização será capaz de gerar vantagem competitiva sustentável quando possuir recursos valiosos, raros e difíceis de imitar fornece fundamentação teórica para a compreensão sobre como o uso de importantes recursos e capacidades, como o orçamento e a inovação no modelo de negócios se relacionam gerando vantagem competitiva. Assim, este estudo objetivou analisar a influência do uso (diagnóstico, interativo e combinado) do orçamento na inovação no modelo de negócios e no desempenho organizacional. O estudo foi realizado por meio de questionário aplicado a 102 gestores de empresas brasileiras de diferentes níveis hierárquicos. Para tal, adotou-se uma abordagem quantitativa, cujos dados foram analisados por meio de estatística descritiva e Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Os resultados demonstraram que o uso diagnóstico do orçamento não apresentou relação significativa na inovação no modelo de negócios e no desempenho organizacional de forma direta, e de forma indireta mediado pela inovação no modelo de negócios. Confirmou-se que o uso interativo do orçamento influencia direta e positivamente a inovação no modelo de negócios e o desempenho organizacional, além de influenciar indiretamente o desempenho organizacional, por meio da inovação no modelo de negócios. Constatou-se que a inovação no modelo de negócios apresentou influência positiva no desempenho organizacional. Adicionalmente, identificou-se que o uso combinado do orçamento não apresentou relação significativa na inovação no modelo de negócios e no desempenho organizacional, mediado pela inovação no modelo de negócios. Como contribuição teórica, o estudo contribui com o avanço da investigação de impulsionadores da inovação no modelo de negócios, sobretudo recursos internos como orçamento. Adicionalmente contribui com a literatura a respeito da adequação dos Sistemas de Controle Gerencial em contextos de inovação e aplicação da TBR, ao demonstrar que o uso de controles orçamentários afeta de forma distinta a IMN e evidenciar o uso de recursos e capacidades, como orçamento e a IMN, com poder de gerar vantagem competitiva. Do ponto de vista prático, o estudo fornece insights valiosos a empresas e gestores acerca do uso do orçamento, não apenas como instrumento para o controle de metas e correção de desvios, mas, sobretudo, como mecanismo que favorece o diálogo e o aprendizado, contribuindo para a inovação e o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Uso Interativo do Orçamento; Uso Diagnóstico do Orçamento; Uso Combinado do Orçamento; SCG, Criação, Captura e Entrega de Valor; Desempenho Financeiro; Desempenho Não Financeiro.

## ABSTRACT

In the dynamic contemporary environment, business model innovation has been identified as an important alternative for firms to remain competitive, improve profit margins, or even survive. Despite this, drivers of business model innovation, as well as its impacts on organizational performance, remain underexplored in the literature. The Resource-Based View (RBV), grounded in the principle that an organization is able to generate sustainable competitive advantage when it possesses valuable, rare, and difficult-to-imitate resources, provides a theoretical foundation for understanding how the use of important resources and capabilities—such as budgeting and business model innovation—are related and generate competitive advantage. Accordingly, this study aims to analyze the influence of budget use (diagnostic, interactive, and combined) on business model innovation and organizational performance. The study was conducted through a survey administered to 102 managers from Brazilian companies at different hierarchical levels. To this end, a quantitative approach was adopted, and the data were analyzed using descriptive statistics and Structural Equation Modeling (SEM). The results showed that the diagnostic use of the budget did not present a significant relationship with business model innovation and organizational performance, either directly or indirectly when mediated by business model innovation. The interactive use of the budget showed a direct and positive influence on business model innovation and organizational performance, as well as an indirect influence on organizational performance through business model innovation. Business model innovation exhibited a positive influence on organizational performance. Additionally, the combined use of the budget did not show a significant relationship with business model innovation and organizational performance when mediated by business model innovation. As a theoretical contribution, the study contributes to the application of the RBV by providing evidence of the use of resources and capabilities with the potential to generate competitive advantage, confirming it as one of the most influential and widely recognized theories for describing, explaining, and predicting organizational relationships. Furthermore, the study advances the investigation of drivers of business model innovation, especially internal resources such as budgeting, and contributes evidence regarding the adequacy of Management Control Systems in innovation contexts. From a practical perspective, the study offers insights for managers regarding the optimization of resources and business model innovation as a strategy for improving organizational performance.

**Keywords:** interactive budgeting; diagnostic budgeting; business model innovation; organizational performance.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Modelo conceitual da pesquisa .....	46
<b>Figura 2</b> Desenho de Pesquisa.....	56

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	Estudos da evolução epistemológica da Teoria Baseada em Recursos .....	21
<b>Tabela 2</b>	Estudos acerca de uso diagnóstico e interativo de SCG .....	25
<b>Tabela 3</b>	Definições e categorizações de modelos de negócios .....	31
<b>Tabela 4</b>	Definições de inovação no modelo de negócios .....	34
<b>Tabela 5</b>	Dimensões e componentes da Inovação no Modelo de Negócios .....	35
<b>Tabela 6</b>	Construtos e definições constitutivas e operacionais da Pesquisa .....	48
<b>Tabela 7</b>	Síntese do Instrumento de Pesquisa .....	49
<b>Tabela 8</b>	Composição da amostra do envio do questionário .....	52
<b>Tabela 9</b>	Síntese dos pressupostos do modelo de mensuração e estruturação .....	54
<b>Tabela 10</b>	Caracterização dos Respondentes – Indivíduos .....	57
<b>Tabela 11</b>	Caracterização dos Respondentes – Organização .....	59
<b>Tabela 12</b>	Estatística descritiva do construto Inovação no Modelo de Negócios .....	61
<b>Tabela 13</b>	Estatística descritiva do construto Orçamento .....	62
<b>Tabela 14</b>	Estatística descritiva do construto Desempenho Organizacional .....	63
<b>Tabela 15</b>	Matriz de cargas cruzadas dos indicadores antes dos ajustes .....	64
<b>Tabela 16</b>	Matriz de cargas cruzadas dos indicadores após os ajustes .....	66
<b>Tabela 17</b>	Confiabilidade e Validade Convergente .....	68
<b>Tabela 18</b>	Validade Discriminante .....	68
<b>Tabela 19</b>	Análise de multicolinearidade .....	69
<b>Tabela 20</b>	$R^2$ e $R^2$ ajustado e tamanho do efeito $f^2$ .....	70
<b>Tabela 21</b>	Resultados dos efeitos diretos e indiretos no modelo estrutural .....	71
<b>Tabela 22</b>	Resumo das Hipóteses .....	72

## LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

DES-Fin	Desempenho Financeiro
DES-ÑFin	Desempenho Não Financeiro
IMN	Inovação no Modelo de Negócios
IMNCri	Inovação no Modelo de Negócios - Criação de Valor
IMNEntr	Inovação no Modelo de Negócios - Entrega de Valor
IMNCap	Inovação no Modelo de Negócios - Captura de Valor
LAPEG	Laboratório de Pesquisas Gerenciais
MN	Modelo de Negócios
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PLSSEM	<i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SCG	Sistemas de Controles Gerenciais
TBR	Teoria Baseada em Recursos
UDO	Uso Diagnóstico do Orçamento
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UIO	Uso Interativo do Orçamento
VBR	Visão Baseada em Recursos

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	17
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>17</b>
1.2	JUSTIFICATIVA.....	17
1.3	ESTRUTURA DA PESQUISA .....	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1	TEORIA BASEADA EM RECURSOS (TBR) .....	21
2.2	ORÇAMENTO.....	24
2.3	INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIOS .....	30
<b>2.3.1</b>	<b>Modelo de Negócios (MN).....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Inovação no Modelo de Negócios (IMN) .....</b>	<b>33</b>
2.4	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	37
2.5	HIPÓTESES DA PESQUISA .....	39
<b>2.5.1</b>	<b>Uso diagnóstico do orçamento e inovação no modelo de negócios.....</b>	<b>39</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Uso diagnóstico do orçamento e desempenho organizacional, papel mediador da inovação no modelo de negócios.....</b>	<b>40</b>
<b>2.5.3</b>	<b>Uso interativo do orçamento e inovação no modelo de negócios .....</b>	<b>41</b>
<b>2.5.4</b>	<b>Uso interativo do orçamento e desempenho organizacional, papel mediador da inovação no modelo de negócios.....</b>	<b>42</b>
<b>2.5.5</b>	<b>Inovação no modelo de negócios e desempenho organizacional .....</b>	<b>43</b>
<b>2.5.6</b>	<b>Uso combinado do orçamento e inovação no modelo de negócios .....</b>	<b>45</b>
<b>2.5.7</b>	<b>Uso combinado do orçamento e desempenho organizacional, papel mediador da inovação no modelo de negócios.....</b>	<b>45</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>47</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	47
3.2	CONSTRUTOS DA PESQUISA.....	47
3.3	INSTRUMENTO DA PESQUISA .....	49
3.4	POPULAÇÃO, AMOSTRA E COLETA DE DADOS .....	51
3.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	54
3.6	DESENHO DA PESQUISA .....	56

<b>4</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>57</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES DA PESQUISA.....	57
4.2	ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS DADOS.....	60
4.3	MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS.....	64
4.3.1	<b>Avaliação do Modelo de Mensuração.....</b>	<b>64</b>
4.3.2	<b>Avaliação do Modelo Estrutural.....</b>	<b>69</b>
4.3.3	<b>Análise Geral.....</b>	<b>71</b>
4.4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	72
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>76</b>
5.1	CONCLUSÕES.....	76
5.2	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS.....	76
5.3	IMPLICAÇÕES EMPÍRICAS.....	77
5.4	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	78
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>79</b>
	<b>APÊNDICE 1. INSTRUMENTO DE PESQUISA.....</b>	<b>89</b>
	<b>APÊNDICE 2. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>93</b>
	<b>ANEXO 1. MODELO RELACIONAL DE PRIMEIRA E SEGUNDA ORDEM.....</b>	<b>95</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No volátil ambiente atual, as organizações estão sujeitas a rápidas mudanças principalmente em tecnologia, regulamentação, comportamentos de clientes e concorrentes (Latifi & Bowman, 2018). Para permanecerem competitivas, melhorarem seu desempenho ou simplesmente para sobreviverem elas precisam repensar suas práticas e buscar formas inovadoras de fazer negócios (Salfore et al., 2023). Nesse contexto, as organizações fazem esforços substanciais em inovação de produtos e processos para aumentar suas receitas e manter ou melhorar suas margens de lucros (Amit & Zott, 2010).

No entanto, inovações apenas em produtos e processos muitas vezes não são suficientes para competir em um mercado de alto desenvolvimento tecnológico, globalização, facilidade de acesso à informação e evolução econômica (Salfore et al., 2023). Ademais, inovações para melhorar processos e produtos, são onerosas e demoradas, exigindo um investimento considerável, desde pesquisa e desenvolvimento (P&D) até recursos especializados, novos ativos, ou mesmo novas unidades de negócios (Amit & Zott, 2010). Diante dessas limitações, a inovação no modelo de negócios tem recebido cada vez mais atenção na pesquisa em gestão e entre profissionais, devido à percepção crescente de que modelos de negócios únicos e novos tem o potencial de permitir que as empresas obtenham vantagem competitiva (Clauss, 2017; Clauss et al., 2019).

A inovação no modelo de negócios refere-se às mudanças na lógica de criação, entrega e captura de valor por parte da organização (Teece, 2010), e é considerada uma forma de inovação organizacional (Clauss et al., 2019). Constitui um meio de renovação e adaptação a um mercado em constante mudança, com potencial de criar vantagem competitiva, aumentar a criação de valor e o reconhecimento de oportunidades para explorar um novo nicho de mercado (Latifi & Bowman, 2018). Diferentemente da inovação em produtos e processos, a inovação no modelo de negócios depende de mudanças e reconfigurações de seus componentes e está relacionada a altos riscos e incertezas devido às turbulências e resistências da própria organização (Latifi & Bowman, 2018).

A relevância da inovação no modelo de negócios tem impulsionado aumento de contribuições teóricas e empíricas nos impactos no desempenho e nas estratégias organizacionais (Foss & Saebi, 2017; Clauss et al., 2019). Dentre esses trabalhos, evidencia-se a revisão de Schneider e Spieth (2013), que analisam 35 artigos a respeito da inovação no modelo de negócios, identificam os pré-requisitos, o processo e os efeitos, argumentam que

permanecem desconhecidos seus principais elementos e defendem pesquisas adicionais acerca deles, bem como, sobre seus facilitadores e efeitos em resposta a crescente volatilidade ambiental. Em consonância com Schneider e Spieth (2013), Foss e Saebi (2017) destacam em seu trabalho de revisão da literatura compreendendo mais de uma década (de 2000 a 2015) que existem poucos estudos sobre os antecedentes da inovação no modelo de negócios, mas que podem ser muitos, de natureza e níveis diferentes incluindo fatores e recursos internos e externos.

Andreini e Bettinelli (2017) argumentam que o estudo dos antecedentes da inovação no modelo de negócios está focado principalmente nas atividades que a organização implementa para inovar seus modelos de negócios. Os resultados do seu estudo mostram como antecedentes as atividades de gestão do conhecimento, empreendedorismo corporativo, inovação, *design* de modelo de negócios, *marketing*, aprendizagem, responsabilidade social corporativa e a contabilidade. Dentre os sistemas de contabilidade e controle gerencial, destaca-se o orçamento, que pode ser utilizado de forma diagnóstica e interativa, e constitui um dos principais instrumentos usados pelos gestores para coordenar e comunicar prioridades estratégicas (Abernethy & Brownell, 1999). Assim, o orçamento pode atuar como um impulsionador da inovação no modelo de negócios, visto como uma alternativa estratégica para gerar novas fontes de receitas e lucros para as organizações (Monteiro et al., 2025).

No entanto, os resultados das pesquisas são concorrentes e mostram que ainda não há consenso sobre o melhor tipo de uso. Por exemplo, o uso diagnóstico exerce pressão negativa nas capacidades organizacionais de orientação ao mercado, empreendedorismo, inovação e aprendizagem organizacional (Henri, 2006). O orçamento é usado de forma diagnóstica quando a mudança estratégica é baixa, ou seja, há pouca ambiguidade em relação às prioridades organizacionais, e a natureza do trabalho é relativamente estável, com rotinas pré-estabelecidas e compreendidas para a execução das tarefas. Em contrapartida, o uso interativo pode melhorar a aprendizagem e o diálogo, que são partes importantes da estrutura social do processo de inovação de produtos (Laitinen et al., 2016). O orçamento de forma interativa é usado quando a mudança estratégica é alta, ou seja, ocorrem mudanças frequentes que exigem respostas rápidas às novas oportunidades de mercado (Abernethy & Brownell, 1999).

Contudo, na prática organizacional os usos, diagnóstico e o interativo coexistem; isto é, organizações reais usam os dois simultaneamente, mas com intensidades diferentes e para finalidades distintas. Nessa perspectiva, o uso dos controles pode gerar efeitos complementares (quando se compensam, reforçam ou habilitam), ou substitutivos (quando se

inibem, exacerbam ou instigam), intensificando ou modificando o impacto dos controles no alcance dos objetivos organizacionais (Frare et al., 2022). Henri (2006) argumenta que a partir do trabalho de Simons (1994), diversos estudos examinaram os usos dos sistemas de controle gerencial (SCG) na formulação da estratégia, no entanto, atenção limitada tem sido dedicada a tensão dinâmica resultante do uso equilibrado dos sistemas diagnóstico e interativo. Alinhado a Henri (2006), mais recentemente Bedford (2020) e Muller-Stewens et al. (2020) destacam a relevância de novos estudos sobre a interdependência e complementariedade entre controles gerenciais para ampliação do conhecimento empírico sobre o tema.

A literatura sobre inovação reconhece que um SCG eficaz pode estimular atividades inovadoras (Bisbe & Malagueño, 2009), bem como, que um orçamento insuficiente pode enfraquecer a capacidade de inovar (Laitinen et al., 2016; Mannes et al., 2021). Estudos anteriores examinaram a influência do uso do orçamento e da inovação de produtos e processos (Bisbe & Otley, 2004; Dunk, 2011; Laitinen et al., 2016; Beuren et al., 2019). Esta pesquisa diferencia-se dessas abordagens, ao investigar os efeitos dos tipos de usos do orçamento na inovação no modelo de negócios, vista como uma estratégia organizacional para fortalecer o desempenho (Monteiro et al., 2026).

Uma perspectiva teórica que contribui para o entendimento acerca do uso do orçamento e da inovação no modelo de negócios como recurso organizacional estratégico, é a Teoria Baseada em Recursos (TBR) fundamentada pelo princípio de que a organização será capaz de gerar vantagem competitiva sustentável quando possuir recursos valiosos, raros e difíceis de imitar (Barney & Herterly, 2007). Com base na TBR considera-se o orçamento e a inovação no modelo de negócios como recursos e capacidades complexas socialmente construídas, capazes de levar a um melhor desempenho.

O contexto brasileiro, caracterizado por alta volatilidade econômica, complexidade tributária e regulatória, mudanças tecnológicas e pressão por eficiência, apresenta um ambiente que intensifica a necessidade simultânea das empresas repensarem sua maneira de criar, entregar e capturar valor, bem como, controles rigorosos dos recursos (UDO) e capacidade adaptativa (UIO). Ainda que represente uma categoria de investimento com risco potencialmente elevado, em 2023, 34,4% das empresas inovaram tanto em produto quanto em processos de negócios, e constitui prioridade para investidores brasileiros (IBGE, 2025; PwC, 2025). Dessa forma, investigar a relação dos elementos da inovação no modelo de negócios, e verificar se capacidades como o rearranjo dos usos do orçamento e da IMN

sustentam vantagem competitiva mesmo sob alta incerteza econômica, pode permitir entender seus mecanismos internos de inovação com alto impacto econômico e social.

Diante do exposto, essa pesquisa é orientada pelo seguinte questionamento: **Qual a influência do uso (diagnóstico, interativo e combinado) do orçamento na inovação no modelo de negócios e no desempenho organizacional?**

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar a influência do uso (diagnóstico, interativo e combinado) do orçamento na inovação no modelo de negócios e no desempenho organizacional.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Verificar a influência do uso (diagnóstico, interativo e combinado) do orçamento na inovação no modelo de negócios e no desempenho organizacional;
- b) Analisar as influências dos usos (diagnóstico e interativo, além de combinado) do orçamento no desempenho organizacional, por meio da inovação no modelo de negócios;
- c) Verificar a influência da inovação no modelo de negócios no desempenho organizacional.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa oferece contribuições nas perspectivas: i) teórica, ii) prática e iii) social. No âmbito teórico sua relevância justifica-se ao investigar a influência dos tipos de uso (diagnóstico, interativo e combinado) do orçamento na inovação no modelo de negócios e no desempenho organizacional de empresas brasileiras. Em ambientes em constantes mudanças, a inovação no modelo de negócios tem sido apontada como uma alternativa estratégica para as empresas se manterem competitivas, melhorarem suas margens de lucros ou mesmo sobreviverem (Latifi & Bowman, 2018), alinhada ao contexto brasileiro com ambiente institucional dinâmico, complexo com constantes mudanças econômicas e regulatórias (Brasil 61, 2025). Contudo, a literatura aponta como uma lacuna significativa à necessidade de investigar os fatores que antecedem a inovação no modelo de negócios, sobretudo os recursos

internos (Foss & Saebi, 2017), para a qual se busca contribuir neste estudo, verificando também seus efeitos no desempenho em linha com trabalhos mais recentes (Clauss et al., 2019).

Dentre esses recursos, o orçamento destaca-se como um importante instrumento interno para gestão e tomada de decisões, sendo utilizado de diferentes formas para diferentes propósitos (Henri, 2006; Simons, 1994). Nesse sentido, evidenciam-se os trabalhos de Dunk (2011), Laitinen et al. (2016) e Beuren et al. (2019) que investigaram a relação entre o orçamento e a inovação de produtos e processos, dos quais distingue-se este trabalho ao focar no uso de recursos internos e fatores organizacionais, como o orçamento, como antecedentes à adoção da inovação no modelo de negócios. Assim busca-se ampliar o escopo da pesquisa sobre o tema que se concentra predominantemente na relação entre a adoção da inovação no modelo de negócios e o desempenho (Clauss et al., 2019), bem como contribuir com o avanço da Teoria Baseada em Recursos (Barney, 1991) que fundamenta esta pesquisa.

No aspecto prático, a contribuição é direcionada a empresas e gestores. A economia brasileira enfrenta um cenário desafiador com desaceleração do crescimento, altas taxas de juros e inflação persistente afetando o poder de compra do consumidor (IPEA, 2025), bem como, constantes mudanças regulatórias, e tecnológicas. Esse cenário, com pressão por eficiência, avanço da digitalização e análise de dados, integração de áreas e aprendizado organizacional, a inovação é considerada prioridade (IBGE, 2025) e exige das organizações estratégias para criação, entrega e captura de valor, bem como, uso adequado do orçamento para gerenciar seus recursos e subsidiar as decisões de curto e longo prazo (Hohn et al., 2023).

Nesse contexto, espera-se que os resultados a respeito de uma melhor compreensão da relação dos usos do orçamento e da inovação no modelo de negócios, com reflexos nos recursos e capacidades, como criação, entrega e captura de valor, possam auxiliar as empresas a otimizar recursos e adotar modelos inovadores como resposta a adversidades.

O ambiente brasileiro apresenta-se desafiador também para os gestores de diferentes níveis estratégicos, táticos e individuais, pois decidem em um ambiente mais volátil, precisam interpretar constantes mudanças econômicas e regulatórias, coordenar múltiplas áreas e interesses, desenvolver e combinar recurso e capacidades organizacionais e atuar na reconfiguração contínua do modelo de negócios. Nesse aspecto, espera-se que o estudo ofereça *insights* práticos que possam auxiliar na tomada de decisões.

No âmbito social, destaca-se que a baixa capacidade de inovação no Brasil foi apontada pelo Fórum Econômico Mundial como o principal entrave ao crescimento

econômico (Época Negócios, 2025). Em 2023, o país apresentou desempenho inferior à média internacional nos quesitos sustentabilidade, inclusão e inovação, o que evidencia uma trajetória de crescimento insatisfatória e reforça a urgência na formulação de um plano estratégico de inovação que promova a geração de conhecimento e riqueza no futuro (Época Negócios, 2025). Esse cenário se agrava diante das projeções da Confederação Nacional da Indústria (CNI), que sinaliza uma desaceleração da economia brasileira, com previsão do Produto Interno Bruto (PIB) registrar, em 2025, o menor crescimento dos últimos cinco anos (Agência Brasil, 2025).

Diante desse contexto, ressalta-se também o alinhamento deste estudo com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), os quais representam um apelo global à ação para erradicar a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima, e assegurar que todas as pessoas possam usufruir de paz e prosperidade (Nações Unidas Brasil, 2025). Ao investigar os fatores impulsionadores da inovação e da otimização de recursos no setor industrial, este trabalho contribui para o ODS 9 – Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável, e fomentar a inovação (Nações Unidas Brasil, 2025).

Por fim, este estudo busca contribuir com projetos de pesquisas realizadas pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná (PPGCONT). Também por tratar-se de trabalho da linha gerencial contribuir com os estudos do Laboratório de Pesquisas Gerenciais (LAPEG), fortalecendo a produção científica vinculada a instituição.

### 1.3 ESTRUTURA DA PESQUISA

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro aborda os aspectos introdutórios, com destaque ao problema de pesquisa, que envolve a Teoria Baseada em Recursos, Orçamento, Inovação no Modelo de Negócios e Desempenho Organizacional. Seguem-se o objetivo geral e os objetivos específicos. Ainda, apresenta-se a justificativa do estudo e a organização do trabalho.

O segundo capítulo expõe o referencial teórico do estudo. Apresenta-se uma revisão teórica inerente à Teoria Baseada em Recursos, Orçamento, Inovação no Modelo de Negócios e Desempenho Organizacional. Ao final, expõe-se as hipóteses de investigação e modelo relacional do estudo.

No terceiro capítulo expõe-se a metodologia da pesquisa. Inicia-se com o posicionamento metodológico adotado no estudo. Na sequência, apresenta-se o delineamento da pesquisa. Em seguida, são descritos os construtos que evidenciam a operacionalização da pesquisa. Após, são apresentados os procedimentos de coleta e análise dos dados, em atendimento aos objetivos da pesquisa. Ao final é apresentado o desenho da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta os Resultados, que contém à análise descritiva das variáveis, testes, análises e discussão das hipóteses.

No quinto capítulo são apresentadas as Considerações Finais contendo as conclusões, implicações teóricas e limitações do estudo.

Ao final, são apresentadas ainda as referências e apêndices da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TEORIA BASEADA EM RECURSOS (TBR)

A Teoria Baseada em Recursos investiga os recursos e capacidades de uma organização como fontes principais para alcançar vantagem competitiva sustentável (Madhani, 2010). A TBR desenvolveu-se a partir dos estudos econômicos de Penrose (1959) e Schumpeter (1934) que analisavam como empresas atuantes em ambientes e condições similares poderiam apresentar diferentes desempenhos (Correio & Correio, 2020).

Para Penrose (1959), uma organização é entendida como um conjunto coordenado de recursos para abordar e resolver a forma como ela pode atingir seus objetivos e comportamento estratégico. A autora apresenta uma abordagem econômica seminal voltada para os ativos internos das organizações, propondo um modelo de gestão eficaz dos recursos das organizações, estratégias de diversificação e oportunidades produtivas. Ao longo do tempo essa perspectiva foi ampliada com a contribuição de outros autores. Conforme destacado na Tabela 1 que apresenta estudos que contribuíram com o desenvolvimento inicialmente da abordagem teórica da Visão baseada em Recursos (VBR) e depois com a Teoria Baseada em Recursos (TBR).

**Tabela 1**

*Estudos da evolução epistemológica da Teoria Baseada em Recursos*

<b>Autores (ano)</b>	<b>Contribuições</b>
Penrose (1959)	O trabalho seminal teve abordagem econômica, com olhar interno da organização definida como um conjunto de recursos heterogêneos interligados em diferentes combinações de usos definidas pela gestão.
Wernerfelt (1984)	O trabalho denominado " <i>Resource-Based View of the Firm</i> " nomina a VBR e aproxima as considerações econômicas de Penrose (1959) às bases estratégicas de Porter (1980). O autor analisa as empresas do ponto de vista dos recursos, e define recursos como ativos tangíveis e intangíveis, que podem ser vistos como pontos fortes ou elementos de fraqueza dentro da organização.
Dierickx e Cool (1989)	O estudo analisa os processos pelos quais as empresas acumulam ativos estratégicos, e defende que a dimensão chave da formulação de uma estratégia é a tarefa de fazer escolhas apropriadas a respeito da estratégia de gastos, com o intuito de acumular recursos e capacidades.
Prahalad e Hamel (1990)	O trabalho analisa como as competências essenciais são críticas a competitividade e ao crescimento da organização. Os autores definem as competências essenciais como um conjunto de capacidades únicas que se apresentam à organização como diferentes formas de possibilitar a criação de novos produtos ou serviços.
Grant (1991)	O trabalho fornece base para formulação estratégica baseado na <i>Resource-Based View (RBV)</i> , classifica os recursos como estruturais, financeiros e reputacionais, e como podem ser usados para gerar vantagem competitiva.

Barney (1991)	O estudo integrou a pesquisa fragmentada em uma estrutura teórica abrangente, apresentou uma definição detalhada de recursos; e articulou o conjunto completo de características que tornam um recurso uma fonte potencial de vantagem competitiva (“VRIN”, valioso, raro, inimitável e não substituível).
Peteraf (1993)	O estudo estruturou as condições para sustentação da vantagem competitiva baseada em recursos. O autor argumenta que os recursos que proporcionam vantagens competitivas devem ser escassos, únicos e apresentar eficiência superior, além de possuir mobilidade imperfeita e dificuldades de imitação ou substituição, uma vez adquiridos ou acumulados.
Teece, Pisano e Shuen (1997)	O trabalho introduz o conceito de capacidades dinâmicas, descritas como as habilidades de reconfigurar e recombinar os demais recursos com o propósito de responder às mudanças no ambiente.

*Nota.* Elaborado pela autora, com base em Soares e Rosa (2022).

Os estudos auxiliam a compreensão do desenvolvimento da Teoria Baseada em Recursos, destacando elementos e perspectivas que contribuíram para o avanço do conhecimento na área. Entre os trabalhos mencionados, evidencia-se o trabalho de Barney (1991). Pautado nos estudos de Penrose (1959) e Wernerfelt (1984), o autor desenvolveu os princípios básicos; apresentou uma definição detalhada dos recursos e consolidou os fundamentos da Teoria Baseada em Recursos (Soares, 2019). Para Barney (1991), recursos são bens, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos da organização que permitem a concepção e implementação de estratégias que podem gerar vantagem competitiva quando são, valiosos (V), raros (R), inimitáveis (I) e não substituíveis (N) – “VRIN”.

De acordo com Barney (1991), os recursos são considerados valiosos quando contribuem estrategicamente para a organização, seja por meio da exploração de oportunidades ou da mitigação de ameaças no ambiente competitivo. Os recursos raros são aqueles cuja disponibilidade é limitada entre os concorrentes atuais e potenciais, sendo, portanto, capazes de gerar vantagem competitiva. Os recursos inimitáveis apresentam barreiras à sua reprodução, seja por dificuldades na sua aquisição, por ambiguidade causal entre suas capacidades e os resultados obtidos, ou pela complexidade envolvida em sua estrutura, o que impede sua replicação por outras organizações. Por fim, a não substituíbilidade refere-se à impossibilidade de alcançar o mesmo desempenho por meio de recursos alternativos, o que reforça sua contribuição singular à vantagem competitiva sustentável.

Posteriormente, Barney e Herterly (2007) promovem uma adaptação dos critérios que substituiu a não-substituíbilidade pela dimensão "Organização", enfatizando a importância da estrutura interna para aproveitar os recursos. Com base nos critérios valor (V), raridade (R), inimitabilidade (I) e organização (O), o modelo apresentado por Barney e Hesterly (2007)

ficou conhecido como VRIO. Uma perspectiva mais abrangente da classificação dos recursos considera uma distinção em tangíveis e intangíveis (Wernerfelt, 1984), físicos, humanos e organizacionais (Barney, 1991), e ainda financeiros, estruturais e reputacionais (Grant, 1991). Essa visão ampliada incorpora as capacidades organizacionais ao conceito de recursos, tratando-as como ativos intangíveis que se destacam por três características essenciais: sua heterogeneidade, imobilidade e dificuldade de serem imitados ou substituídos (Barney, 1991).

As capacidades podem ser compreendidas como produto da integração entre os recursos e as competências internas da organização (Soares, 2019). E por sua vez, as capacidades dinâmicas podem ser entendidas como a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápidas mudanças (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Na trajetória de evolução da Teoria Baseada em Recursos, Barney (2011) argumenta que desde a sua edição de 1991 a teoria passou por críticas e desenvolvimento, tendo fortes indícios de que atingiu a maturidade como teoria. O autor destaca a utilização do termo TBR em vez de uma VBR, refletindo a sofisticação que se assemelha mais a uma teoria do que uma visão; em segundo lugar dando origem as perspectivas para a Visão Baseada no Conhecimento (Grant, 1996), a Visão Baseada em Recursos Naturais (Hart, 1995), e as Capacidades Dinâmicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997); e em terceiro lugar tendo os insights da TBR integrados a outras perspectivas, como a Teoria institucional (Oliver, 1997) e a Economia Organizacional (Combs & Ketchen, 1999; Barney et al., 2011).

Aos estudos que complementam a trajetória evolutiva da TBR, somam-se também os trabalhos de Dyer et al. (1998) e Felin e Foss (2005). Dyer et al. (1998) acrescentam a discussão a importância da compreensão dos relacionamentos interorganizacionais como fontes potenciais de vantagem competitiva: (i) ativos específicos do relacionamento, (ii) rotinas de compartilhamento de conhecimento, (iii) recursos/capacidades complementares e (iv) governança eficaz. Os autores apresentam uma visão relacional de que a vantagem competitiva pode acontecer não apenas de recursos internos, mas também dos recursos gerados em redes de relacionamentos com outras organizações, como alianças estratégicas, *joint ventures*, parcerias. Felin e Foss (2005) argumentam que o indivíduo é sempre um fator estratégico básico na organização, assim para explicar qualquer coisa organizacional, seja identidade, aprendizado, conhecimento ou capacidades, é preciso considerar ações, motivações e interações dos indivíduos dentro das organizações.

Nesse contexto, os elementos fornecidos por Barney (1991) fundamentam a TBR e servem de base para os estudos que visam analisar e identificar recursos estratégicos sustentáveis e geradores de vantagens competitivas, capazes de explicar o desempenho da organização (Soares, 2019). Assim, à luz da TBR este estudo busca compreender as relações entre recursos estratégicos, como o orçamento, a inovação no modelo de negócios e o desempenho organizacional.

## 2.2 ORÇAMENTO

O orçamento é um dos mecanismos de coordenação e controle mais importante das organizações (Arnold & Artz, 2019), um dos instrumentos mais utilizados para gestão e tomada de decisões em organizações de diversos portes, setores e regiões do mundo (Mucci et al., 2016). É categorizado como um dos sistemas de controle gerencial usado pelos gestores para coordenar, comunicar prioridades estratégicas e facilitar o seu comprometimento com a organização (Abernethy & Brownell, 1999). Sua estrutura e aplicação dependem de fatores individuais, sociais, organizacionais e contingenciais, além do modelo de controle adotado, não havendo regras que definam como o orçamento deve ser elaborado e utilizado nas organizações (Mucci et al., 2016).

O orçamento possui múltiplas funções de difícil delimitação, devido às sobreposições de uma função sobre a outra (Mucci et al., 2016). Ekholm e Wallin (2011) sugerem duas principais funções (i) planejamento (planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais) e (ii) diálogo (comunicação, criação de consciência e motivação). Dunk (2011) descreve as funções em (i) planejamento e (ii) controle, associando a função do planejamento ao uso interativo e a função do controle ao uso diagnóstico com base no modelo de Simons (1995). Já Arnold e Gillenkirch (2015) relatam que as funções do orçamento são normalmente descritas como (i) planejamento e coordenação operacional, (ii) motivação e avaliação de desempenho e, (iii) comunicação de metas e formulação de estratégias, abrangendo assim a tomada de decisão quanto os propósitos orientados ao controle das informações contábeis gerenciais.

Outra importante discussão refere-se ao tipo de uso do orçamento, destacando-se a tipologia dos usos diagnóstico e interativo a partir da perspectiva do modelo de Simons (1995), conhecido como *Levers of Control (LOCs)*, composto por quatro alavancas, ou sistemas de controles. Esta concepção de uso para os controles gerenciais está fortemente

ligada aos orçamentos das organizações, já que no contexto orçamentário, as alavancas oferecem instrumentos para monitorar e avaliar o desempenho por meio de comparações entre valores orçados e realizados, entre outros indicadores (Kaveski et al., 2021).

Simons (1990) argumenta que a maioria das organizações possuem sistemas de controles gerenciais (por exemplo, orçamentos), mas, há diferenças importantes na forma como são usados, se interativa (controles interativos) ou diagnóstica (controles de diagnóstico). Os sistemas interativos são sistemas formais de informação que os gerentes usam para regular e se envolver pessoalmente nas atividades decisórias dos subordinados, eles permitem que os gestores de topo se concentrem nas incertezas estratégicas e aprendam sobre ameaças e oportunidades (Simons, 1995). Já os sistemas diagnósticos são sistemas de informação formais que os gestores usam para monitorar os resultados organizacionais e corrigir desvios de padrões predefinidos de desempenho (Simons, 1995).

A Tabela 2 apresenta estudos selecionados que investigaram a tipologia de uso diagnóstico e interativo de SCG incluindo o orçamento.

**Tabela 2**

*Estudos acerca de uso diagnóstico e interativo de SCG*

<b>Autores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Resultados</b>
Collins et al. (1997)	Investigar a estratégia de negócios, uso orçamentário e crise (revoluções, oscilações na governança e guerrilhas) na América Latina.	Pesquisa realizada por meio de questionário com 128 contadores gestores de empresas latino-americanas. Dados tratados com técnica de modelagem de equações estruturais.	O uso diagnóstico do orçamento está mais positivamente associado a crise, enquanto o uso interativo está negativamente associado.
Albernethy e Brownell (1999)	Investigar a relação entre a mudança estratégica, uso do diagnóstico e interativo do orçamento e desempenho em hospitais australianos.	Pesquisa realizada por meio de questionário com 66 hospitais australianos. Dados tratados com técnica de estatística baseada em regressão.	O uso interativo do orçamento contribui mais positivamente para o desempenho organizacional em comparação com o sistema diagnóstico.
Davila (2000)	Investigar empiricamente os fatores que influenciam uso do diagnóstico e interativo do SCG em projetos de desenvolvimento de novos produtos.	Pesquisa realizada por meio de questionário e entrevistas com 7 empresas nos EUA e Europa. Dados tratados com técnica de estatística baseada em regressão.	O uso interativo e diagnóstico dos SCG estão relacionados à incerteza do projeto, estratégia do produto e desempenho. O alinhamento entre o desenho e o uso dos SCG, as características do projeto (incerteza) e a estratégia do produto estão significativamente relacionados ao desempenho.

Bruining et al. (2004)	Investigar como os sistemas de controle gerencial são ajustados após operações de aquisições gerenciais ( <i>management buy-out</i> ).	Pesquisa realizada por meio de dois estudos de casos com empresas pós- operações de aquisições gerenciais (MBO) na Europa. Dados tratados por meio de análise qualitativa comparativa.	Após operações de aquisições gerenciais (MBO), o uso interativo de SCG se intensifica comparado aos demais sistemas, promovendo alinhamento estratégico e aprendizado organizacional.
Bisbe e Otley (2004)	Analisar o impacto do uso interativo dos SCG na inovação de produto em empresas industriais espanholas.	Pesquisa realizada por meio de questionário com 58 empresas industriais espanholas. Dados tratados com técnica de estatística baseada em regressão.	O uso interativo favorece a inovação em organizações de baixa inovação com efeito contrário em empresas de alta inovação.
Henri (2006)	Explorar a relação entre o uso dos SCG e as capacidades organizacionais que conduzem a escolhas estratégicas (orientação de mercado, empreendedorismo, inovação e aprendizagem organizacional), mais especificamente o uso diagnóstico e interativo.	Pesquisa realizada por meio de questionário com 383 empresas canadenses. Dados tratados com técnica de modelagem de equações estruturais.	O uso interativo está positivamente relacionado as capacidades organizacionais de orientação de mercado, empreendedorismo, inovação e aprendizagem organizacional; enquanto o uso diagnóstico exerce pressão negativa sobre essas quatro capacidades.
Dunk (2011)	Analisar o impacto do uso interativo e diagnóstico do orçamento na relação entre inovação de produto e desempenho financeiro.	Pesquisa realizada por meio de questionário com 119 gerentes de empresas industriais australianas. Dados tratados com técnica de estatística baseada em regressão.	Em um contexto de inovação, a função de planejamento (consistente com o uso interativo) facilita a inovação de produtos, resultando em desempenho aprimorado. Em contraste com a função de controle (consistente com diagnóstico).
Hofmann (2012)	Explorar os determinantes (incerteza ambiental, fatores organizacionais, fatores individuais e interpessoais e interações do uso interativo e diagnóstico do orçamento) e efeitos (formação da estratégia, a implementação da estratégia e o desempenho) do uso do orçamento.	Pesquisa realizada por meio de questionário com 69 empresas alemãs. Dados tratados com técnica de modelagem de equações estruturais.	O uso interativo e diagnóstico do orçamento contribui significativamente para a formação de estratégias emergentes e para a implementação de estratégias pretendidas.
Chong e Mahama (2014)	Investigar o impacto do estilo de uso do orçamento na motivação e eficácia da equipe em nível de equipe.	Pesquisa realizada por meio de questionário com 261 empresas de biotecnologia nos Estados Unidos. Dados tratados com técnica de estatística baseada em regressão.	A extensão do uso interativo de orçamentos tem efeitos positivos diretos na eficácia da equipe e que o efeito positivo do uso interativo de orçamentos na eficácia da equipe é parcialmente mediado pela eficácia coletiva percebida.

Sponem e Lambert (2016)	Desenvolver uma taxonomia de configurações orçamentárias (como os diferentes estilos de elaboração e uso se associam com a satisfação orçamentária) e descrever arranjos que surgem na prática.	Pesquisa realizada por meio de questionário com 269 respondentes, sendo vice-presidentes de finanças e contadores gerenciais como informantes de empresas francesas. Análise qualitativa.	O orçamento é menos criticado quando o nível de participação, o nível de envolvimento dos gestores e a importância atribuída aos planos de ação durante as negociações orçamentárias são altos.
Laitinen et al. (2016)	Investigar como a frequência da preparação orçamentária e o uso interativo de orçamentos estão associados à inovação de produtos e ao desempenho das empresas industriais finlandesas.	Pesquisa realizada por meio de questionário com 132 CFOs ou CEOs de empresas industriais finlandesas. Dados tratados com técnica de estatística baseada em regressão.	O uso interativo do orçamento e sua frequência têm impacto positivo sobre a inovação e desempenho organizacional.
Lopez-Valeiras et al. (2016)	Examinar como o uso interativo do SCG afeta a inovação de processos e organizacional	Pesquisa realizada por meio de questionário com 230 indústrias agroalimentares espanholas. Dados tratados com técnica de estatística baseada em regressão.	Os resultados de um modelo estrutural testado aplicando regressão de Mínimos Quadrados Parciais, controlando por tamanho, propriedade familiar, P&D e inovação de produtos, revelam que o uso interativo dos SCG promove a inovação de processos e organizacional.
Kaveski et al. (2021)	Avaliar a influência do uso diagnóstico e interativo do orçamento no desempenho gerencial, mediado pelo comprometimento organizacional.	Pesquisa realizada por meio de questionário com 133 indústrias têxteis brasileiras. Dados tratados com técnica de modelagem de equações estruturais.	O uso do orçamento de forma diagnóstica e/ou interativa influencia no comprometimento organizacional, tal como este influencia no desempenho gerencial. E são ainda variáveis antecedentes do comprometimento organizacional.
Beuren et al. (2019)	Analisar os efeitos da utilização do sistema orçamentário no desempenho inovador de produtos e processos em empresas brasileiras.	Pesquisa realizada por meio de questionário com 111 empresas brasileiras com atividades econômicas abordadas pela Pesquisa Industrial Brasileira de Inovação Tecnológica realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Dados tratados com técnica de modelagem de equações estruturais.	Os resultados mostram que não há moderação na relação entre inovação tecnológica e desempenho, tanto pelo uso do orçamento interativo quanto pelo orçamento diagnóstico.

Frare et al. (2022)	Analisar os efeitos do uso (diagnóstico, interativo e combinado) da <i>performance measurement systems</i> (PMS) na satisfação ambiental e os reflexos disso no engajamento no trabalho verde de funcionários.	Pesquisa realizada por meio de questionários com 101 funcionários de uma empresa privada do setor de geração elétrica. Dados tratados com técnica de modelagem de equações estruturais.	O uso (diagnóstico, interativo e combinado) do PMS influencia positivamente a satisfação ambiental e essa apoia o engajamento no trabalho verde. A satisfação ambiental promove mediações totais entre o uso (diagnóstico e interativo) do PMS e o engajamento no trabalho verde.
Magro et al. (2023)	Verificar a influência de diferentes formas de utilização do orçamento no empoderamento e na criatividade de 100 gestores de organizações brasileiras da área de tecnologia da informação	Pesquisa realizada por meio de questionários com 100 gestores de organizações brasileiras da área de tecnologia da informação. Dados tratados com técnica de estatística baseada em regressão.	O uso do orçamento, de forma diagnóstica, aumenta o senso de empoderamento e a criatividade dos gestores. O uso do orçamento, de forma interativa, precisa estar associado à criatividade dos gestores para gerar senso de empoderamento, e o inverso também ocorre.
Appuhami et al. (2024)	Examinar se o uso diagnóstico de orçamentos sufoca ou estimula a criatividade dos gestores, direta ou indiretamente, por meio de um comportamento de gastos frugais e da percepção de clareza de metas.	Pesquisa realizada por meio de questionários com 116 gestores de nível médio da Indonésia (contadores, gerentes financeiros, e outros). Dados tratados com técnica de modelagem de equações estruturais.	O uso diagnóstico de orçamentos aumenta o comportamento de gastos frugais dos gestores, o que, por sua vez, aumenta sua criatividade. Além disso, o uso diagnóstico de orçamentos aumenta a percepção de clareza de metas pelos gestores, com a clareza de metas e o comportamento de gastos frugais mediando totalmente a relação entre o uso diagnóstico de orçamentos e a criatividade.
Martins e Lavarda (2024)	Analisar o efeito do uso diagnóstico e interativo do orçamento no desempenho organizacional mediado pela orientação à inovação.	Pesquisa realizada por meio de questionários com 138 empresas de Comunicação e Tecnologia da Informação (TIC). Dados tratados com técnica de modelagem de equações estruturais.	Uso do orçamento não parece ter relação direta com o desempenho organizacional, visto que a relação não foi significativa.

Nota. Elaborada pela autora (2026).

Os estudos apresentados na Tabela 2 auxiliam na compreensão do uso diagnóstico e interativo. Os trabalhos evidenciam a distinção entre os tipos de usos dos SCG, notadamente o orçamento e os impactos sobre a inovação e o desempenho organizacional. O uso interativo em comparação ao uso diagnóstico tem se mostrado mais positivamente associado a melhores resultados em termos de inovação de produtos e processos, desenvolvimento de capacidades e desempenho organizacional (Albernethy & Brownell, 1999; Henri, 2006; Dunk, 2011; Laitinen et al., 2016; Lopez-Valeiras et al. (2016). Nesta pesquisa, toma-se por referência

esses estudos e amplia-se a análise investigando a relação entre os usos do orçamento e a inovação no modelo de negócios.

Apesar de serem amplamente utilizados pela maioria das organizações, os orçamentos são frequentemente alvo de críticas por demandarem tempo excessivo, incentivarem uma lógica individualista, perspectiva de curto prazo e oferecerem baixo valor aos usuários (Sponem & Lambert, 2016). As críticas vão de longa data, Argyris (1952) combinando uma interação entre as disciplinas de contabilidade e sociologia (interação ausente até então) investigou o impacto do orçamento nas pessoas em uma perspectiva das relações humanas a partir da psicologia social organizacional. Uma maior pressão da gestão para atingir os orçamentos cria inconsistência cognitiva nos funcionários, resultando em estresse, conflito interpessoal e desconfiança que leva a um comportamento disfuncional e, para redução desses efeitos indesejáveis, recomendou um orçamento participativo (Argyris, 1952; Covalski et al., 2003).

A complexidade da inovação e fatores contextuais representa um desafio para adequação dos SCG para as atividades de inovação, sendo identificados resultados benéficos e prejudiciais para inovação (Lill et al., 2020). Bisbe e Otley (2004) argumentam que o modelo de Simons indica que o uso interativo dos SGC contribui para promover a inovação bem-sucedida de produtos, no entanto os resultados de sua pesquisa não apoiam o postulado de que o uso interativo de SCG favorece a inovação em organizações de baixa inovação com efeito contrário em empresas de alta inovação. Dunk (2011) concluiu que o orçamento tem impacto positivo na inovação de produto e desempenho quando utilizado, predominantemente, como um mecanismo de planejamento, consistente com a abordagem interativa no modelo de Simons e que a inovação não promove o desempenho quando o uso do orçamento se dá, principalmente, como um mecanismo de controle.

Embora os usos interativo e diagnóstico apresentem diferentes propósitos, seu poder pode residir não em sua aplicação isolada, mas de suas interdependências (Simons, 1995). A combinação de controles que motivam e inspiram funcionários (uso interativo) com usos mais restritivos com foco no comportamento (uso diagnóstico) pode levar a um aumento dos seus benefícios, ou seja, uso diagnóstico e interativo se complementam (Muller-Stewens et al., 2020). O uso interativo permite a busca de oportunidades e aprendizado, desenvolvimento de novas ideias e iniciativas, enquanto o uso diagnóstico exerce uma força mais restritiva e negativa, concentrando-se na comunicação de variáveis críticas de desempenho (Almeida & Gasparetto, 2022). Oyadomari et al. (2011) argumentam que manter a empresa flexível as

novas situações sem perder o controle dos recursos representam desafios as organizações diante de objetivos que podem ser conflitantes. Assim, o uso combinado dos sistemas, com controles mais restritivos e mais flexíveis, tal como o orçamento pode também gerar dilemas organizacionais ou tensões dinâmicas, causando efeitos complementares (quando se compensam, reforçam ou habilitam), ou substitutivos (quando se inibem, exacerbam ou instigam), intensificando ou modificando o impacto dos controles sobre o alcance dos objetivos organizacionais (Frare et al., 2022).

## 2.3 INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIOS

### 2.3.1 Modelo de Negócios (MN)

O Modelo de Negócios descreve a arquitetura dos mecanismos de criação, entrega e captura de valor de uma organização (Teece, 2010). Ele articula a lógica e fornece dados e outras evidências que demonstram como uma organização cria e entrega valor aos clientes, também descreve a arquitetura das receitas, custos e lucros associados a entrega desse valor (Teece, 2010). A definição do modelo de negócio, no entanto, pode variar de acordo com a perspectiva teórica e disciplinar adotada (Andreini & Bettinelli, 2017).

Com o objetivo de fornecer uma visão geral da complexidade do construto, bem como das conceituações e estruturas utilizadas para compreendê-lo, Andreini e Bettinelli (2017) apresentam as definições mais prevalentes, categorizando-as em quatro níveis: abstração conceitual, conceituação arquitetônica, classificação dos componentes e abordagem disciplinar. As autoras argumentam que: (i) as definições de modelos de negócios relacionadas à abstração conceitual auxiliam na compreensão de como podemos entender o modelo de negócios e qual o nível de conceitualização podemos usar para compreender a sua essência; (ii) as definições relacionadas à conceituação arquitetônica possuem representações geralmente sintéticas e facilitam o entendimento de pesquisadores e profissionais, suas questões nos ajudam na compreensão de como podemos representar o modelo de negócios e sintetizar os elementos em uma arquitetura unificada; (iii) as definições relacionadas à classificação dos componentes do modelo de negócios abordam o conteúdo de cada dimensão/componente do modelo de negócios e auxiliam na compreensão de como são feitos os modelos de negócios, os seus componentes e as atividades relacionadas; (iv) as definições relacionadas à disciplina do modelo de negócios relacionadas à disciplina, refletem a visão

dinâmica dos modelos de negócios, não considerando-os como conceitos estáticos, as questões auxiliam na compreensão do motivo dos modelos negócios evoluírem e como surgem novos modelos de negócios.

A Tabela 3 apresenta as definições de modelos de negócios conforme a categorização proposta por Andreini e Bettinelli (2017).

**Tabela 3**

*Definições e categorizações de modelos de negócios*

<b>Autor(es), Ano</b>	<b>Definição</b>	<b>Categorização</b>
Timmers (1998)	O modelo de negócios é uma arquitetura dos fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos vários atores de negócios e suas funções; uma descrição dos benefícios potenciais para os vários atores de negócios; uma descrição das fontes de receitas.	Conceituação Arquitetônica
Amit e Zott (2001)	O modelo de negócio descreve o conteúdo, a estrutura e a governança de transações projetadas para criar valor por meio da exploração de oportunidades de negócios.	Componentes Conceituação Arquitetônica Disciplina
Winter e Szulanski (2001)	Os modelos de negócios não são as atividades, mas as estruturas que unem e conectam o conjunto de atividades principais da empresa a serviço de um conjunto específico de objetivos.	Conceituação Arquitetônica
Chesbrough e Rosenbloom (2002)	O modelo de negócio é a lógica heurística que conecta o potencial técnico com a realização do valor econômico. Proposta de valor, segmento de mercado, mecanismos de geração de receita, cadeia de valor, ativos complementares, estrutura de custos e potencial de lucro da oferta, posição da empresa na rede de valor de fornecedores e clientes, estratégia competitiva.	Abstração Conceitual  Componentes
Magretta (2002)	Os modelos de negócios são histórias que explicam como as empresas funcionam. Cliente, proposta de valor para o cliente, método de entrega de valor, lógica econômica que apoia a entrega de valor ao cliente a um custo apropriado.	Abstração Conceitual  Componentes
Afuah (2003)	O modelo de negócios é o conjunto de atividades que uma empresa realiza, como as realiza e quando as realiza, conforme utiliza seus recursos para realizar atividades, considerando seu setor, para criar valor superior ao cliente... e se colocar em posição de se apropriar desse valor.	Abstração Conceitual  Disciplina
Morris et al. (2005)	O modelo de negócios é uma representação concisa de como um conjunto inter-relacionado de variáveis de decisão, em áreas de estratégia de risco, arquitetura e economia, são abordadas para criar vantagem competitiva sustentável em mercados definidos. Um modelo de negócios possui seis componentes fundamentais: proposta de valor, cliente, processos/competências internas, posicionamento externo, modelo econômico e fatores pessoais/investidores.	Conceituação Arquitetônica  Disciplina
Osterwalder et al. (2005)	Um modelo de negócios é uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e seus relacionamentos e permite expressar a lógica de negócios de uma empresa específica. É uma descrição do valor que uma empresa oferece a um ou vários segmentos de clientes e da arquitetura da empresa e de sua rede de parceiros para criar marketing e entregar esse valor e capital de relacionamento, a fim de gerar fluxos de receita lucrativos e sustentáveis.	Disciplina
Zott e Amit (2007)	O modelo de negócios é um modelo estrutural que descreve a organização das transações centrais da empresa com todas suas constituições externas em fatores e produtos de mercado.	Conceituação Arquitetônica
Johnson et al.	O modelo de negócio consiste em quatro elementos interligados que, em	Componentes

(2008)	conjunto, criam e entregam valor. Sendo esses elementos a proposta de valor para o cliente, a fórmula de lucro, os recursos-chave e os processos-chave.	Disciplina
Santos et al. (2009)	Conjunto de atividades, conjunto de unidades organizacionais, vínculos (transações físicas e relacionamentos humanos), mecanismos de governança.	Componentes
Casadesus-Masanell e Ricart (2010)	Um modelo de negócio é um reflexo da estratégia concretizada pela empresa.	Abstração Conceitual
Osteiwalder e Pigneur (2010)	Segmento de clientes, propostas de valor, canais de distribuição, relacionamentos com clientes, fluxos de receita, recursos-chave, atividades-chave, principais parcerias de rede, estrutura de custos.	Componentes
Teece (2010)	O modelo de negócios é o design ou arquitetura dos mecanismos de criação, entrega e captura de valor de uma empresa, ele articula a lógica e fornece dados e outras evidências que demonstram como uma empresa cria e entrega valor aos clientes. O modelo de negócios também descreve a arquitetura das receitas, custos e lucros associados a entrega desse valor pela empresa.	Abstração Conceitual
		Componentes
Cavalcante et al. (2011)	Uma abstração dos princípios que sustentam o desenvolvimento dos principais processos repetitivos de uma empresa.	Abstração Conceitual
George e Bock (2011)	O modelo de negócios é uma estrutura que permite e limita a acumulação e a implementação de recursos pela empresa.	Conceituação Arquitetônica
Mason e Spring (2011)	Tecnologia, oferta de mercado, arquitetura de rede.	Componentes
Aspara et al. (2013)	O modelo de negócios corporativo reside principalmente nas mentes dos principais gestores da corporação ou dos membros da equipe de alta gestão. Essencialmente, é a lógica percebida pelos principais gestores corporativos de como o valor é criado pela corporação, especialmente em relação aos links de criação de valor entre o portfólio de negócios da corporação.	Abstração Conceitual
Palo e Tahtinen (2013)	O termo modelo de negócios em rede enfatiza o papel dos modelos de negócios na formação e mobilização de ações coletivas futuras. Um modelo de negócios em rede orienta como uma rede de empresas criará valor para o cliente e para a própria rede, desenvolvendo a compreensão coletiva das oportunidades de negócios e moldando as ações para explorá-las.	Conceituação Arquitetônica
Storbacka et al. (2013)	O conceito de modelo de negócio é argumentado como sendo orientado externamente e descreve as relações que as empresas têm com uma variedade de atores em suas redes de valor, capturando assim a mudança em direção à criação de valor em rede.	Disciplina
Martins et al. (2015)	O modelo de negócios é um exemplo de esquema, definido como uma estrutura cognitiva que consiste de conceitos e relações entre eles que organizam os entendimentos gerenciais sobre o design de atividades e trocas que refletem as interdependências críticas e as relações de criação de valor nas redes de troca das empresas.	Abstração Conceitual

*Nota.* Adaptado de Andreini e Bettinelli (2017).

As definições e categorizações de modelos de negócios descritas na Tabela 3 oferecem uma ampla visão geral do conceito e das definições de modelos de negócios sob diversas perspectivas teóricas (Andreini & Bettinelli, 2017). Conforme observado nas definições o modelo de negócio não tem sido tratado como um construto homogêneo, mas parece haver um consenso a respeito de três aspectos principais: (i) o modelo de negócios tem sido estudado na literatura como uma unidade de análise para pesquisas sobre abrangência e limites da inovação; (ii) em grande parte das definições o modelo de negócios é um conceito usado para representar como as empresas fazem negócios de forma dinâmica; (iii) outro entendimento comum do modelo de negócios é que este trata-se de uma ferramenta com o

propósito principal de criação, captura e entrega de valor (Andreini & Bettinelli, 2017). Alinhado a essa perspectiva, Foss e Saebi (2017) argumentam que revisões recentes da literatura apontam para uma convergência conceitual em consonância com Teece (2010) de um modelo de negócios que retrata como o *design* ou arquitetura dos mecanismos de criação, entrega e captura de valor de uma organização, a qual é adotada neste estudo.

### **2.3.2 Inovação no Modelo de Negócios (IMN)**

A Inovação no Modelo de Negócios baseia-se em mudanças e reconfigurações nas dimensões de criação, proposta e captura de valor (Clauss et al., 2019). A inovação no modelo de negócios muda a maneira como as organizações criam e capturam valor para as suas partes interessadas e pode ser considerada como um tipo inovação organizacional que complementa inovação tradicional de produtos e processos (Clauss et al., 2019). Embora a inovação no modelo de negócios esteja fundamentalmente ligada a inovação tecnológica, tratam-se de elementos distintos (Salfore, 2023).

A quarta edição do Manual de Oslo (OCDE, 2018) define inovação a partir de dois tipos principais: inovação de produtos e inovação de processos de negócios. A inovação de produtos refere-se à introdução de um produto ou serviço novo ou aprimorado que difere significativamente dos bens e serviços anteriormente oferecidos. A inovação de processos de negócios refere-se a um processo de negócios novo ou aprimorado colocado em uso para uma ou mais funções de negócios que diferem significativamente dos processos de negócios anteriores da empresa (OCDE, 2018). O amplo e fragmentado campo da literatura acerca do conceito de inovação no modelo de negócios possui natureza dispersa e interdisciplinar (Andreini & Bettinelli, 2017). Foss e Saebi (2017) apontam uma ambiguidade na literatura em relação ao que é uma inovação no modelo de negócios. Os autores argumentam que muitas delas carecem de especificidade e que a falta de clareza do construto dificulta sua operacionalização, tornando-se de difícil abordagem.

A Tabela 4 apresenta as definições de inovação no modelo de negócios, identificados por de Foss e Saebi (2017) e destaca a falta de clareza na literatura acerca do construto.

**Tabela 4***Definições de inovação no modelo de negócios*

<b>Autores</b>	<b>Definições</b>
Mitchell e Coles (2004)	Refere-se à substituição dos modelos de negócios que oferecem produtos ou serviços a clientes e usuários finais que não estavam disponíveis anteriormente. Também refere-se ao processo de desenvolvimento dessas novas substituições como inovação de modelo de negócios.
Markides (2006)	É a descoberta de um modelo de negócios fundamentalmente diferente em um negócio existente.
Santos et al. (2009)	É uma reconfiguração das atividades no modelo de negócios existente de uma empresa que é novo no mercado de produtos e serviços no qual a empresa compete.
Aspara et al. (2010)	São iniciativas para criar valor inovador desafiando as tendências existentes na indústria modelos de negócios, funções e relações específicas em determinadas áreas geográficas de mercado.
Gambardella e McGahan (2010)	Ocorre quando uma empresa adota uma nova abordagem para comercializar seus ativos subjacentes.
Yunus et al. (2010)	Consiste em gerar novas fontes de lucro por meio da descoberta de novas combinações de propostas de valor/constelações de valor.
Sorescu et al. (2011)	É como uma mudança além da prática atual em um ou mais elementos de um modelo de negócio de varejo (ou seja, formato de varejo, atividades e governança) e suas interdependências, modificando assim a lógica organizacional do varejista para criação e apropriação de valor.
Amit e Zott (2012)	Redefinição de: (a) conteúdo (adicionando novas atividades), (b) estrutura (vinculando atividades de forma diferente) e (c) governança (alterando as partes que realizam as atividades).
Bucherer et al. (2012)	Definimos inovação no modelo de negócios como um processo que altera deliberadamente os elementos centrais de uma empresa e sua lógica de negócios.
Abdelkafi et al. (2013)	Acontece quando a empresa modifica ou melhora pelo menos uma das dimensões de valor.
Aspara et al. (2013)	É definida como uma mudança na lógica percebida de como o valor é criado pela corporação, quando se trata dos links de criação de valor entre o portfólio de negócios da corporação, de um ponto no tempo para outro.
Berglund e Sandström (2013)	Pode ser considerada como a introdução de um novo modelo de negócio que visa criar valor comercial.
Casadesus-Masanell e Zhu (2013)	Na raiz, a inovação no modelo de negócios refere-se à busca por novas lógicas da empresa e novas maneiras de criar e capturar valor para seus stakeholders; ela se concentra principalmente em encontrar novas maneiras de gerar receitas e definir propostas de valor para clientes, fornecedores e parceiros.
Khanagha et al. (2014)	As atividades de inovação no modelo de negócios podem variar de incrementais mudanças em componentes individuais de modelos de negócios, extensão do modelo de negócios existente, introdução de modelos de negócios paralelos, até a interrupção do modelo de negócios, o que pode potencialmente implicar a substituição do modelo existente por outro modelo fundamentalmente diferente.
Clauss (2017)	A inovação no modelo de negócios baseia-se em mudanças e reconfigurações nas dimensões de criação, proposta e captura de valor.

*Nota.* Adaptado de Foss e Saebi (2017).

Conforme Foss e Saebi (2017) as definições podem diferir em termos de pelo menos duas dimensões, a primeira é relacionada ao grau de novidade da inovação no modelo de negócios (novos para uma empresa ou novos para um setor), e a segunda é relacionada ao

escopo da inovação no modelo de negócios. A respeito do escopo da inovação, Amit e Zott (2012) sugerem que a inovação no modelo de negócios pode se manifestar em uma mudança em um único componente do modelo de negócios; Sorescu et al. (2011) enfatizam dois ou mais; já Yunus et al. (2010) exigem uma combinação totalmente nova de todos os componentes do modelo de negócios e da arquitetura que os vincula.

Em consonância com a perspectiva de Foss e Saebi (2017), Bowmann et al. (2019) relatam estudos com a existência de diversos indicadores para mensuração da inovação no modelo de negócios, como lançamentos de produtos e financiamento externo, adição de serviços de varejo *online* e outros. Desta forma, Bowmann et al. (2019) destacam como uma contribuição valiosa para mensuração da inovação no modelo de negócios são as escalas de Spieth e Schneider (2016) e Clauss (2017).

A partir de seu trabalho de revisão da literatura, abrangendo o período de 2002 a 2014, Clauss (2017) identificou os componentes e dimensões dos modelos de negócios e observou que a maioria deles pode ser atribuída a uma das três dimensões fundamentais: criação de valor, proposição de valor e, captura de valor. Com base nessa categorização, o autor desenvolveu e validou uma escala para a mensuração da inovação no modelo de negócios.

A Tabela 5 apresenta a categorização dos componentes em cada dimensão do modelo de negócios segundo Clauss (2017).

**Tabela 5**

*Dimensões e componentes da Inovação no Modelo de Negócios*

<b>Dimensão</b>	<b>Definição</b>	<b>Componentes</b>
Criação de valor	O domínio da criação de valor define como e por quais meios às empresas criam valor ao longo da cadeia de valor usando os recursos e capacidades dos processos intra e interorganizacionais.	Novas capacidades Novas tecnologias Novas parcerias Novos processos
Proposta de Valor	O domínio da proposta de valor contém um portfólio de soluções para os clientes e como elas são oferecidas.	Novas ofertas Novos clientes e mercados Novos canais Novos clientes e relacionamentos
Captura de Valor	A captura de valor define como as propostas de valor são convertidas em receitas, como as empresas ganham receitas que cobrem os custos e alcançam lucros que garantem o desempenho.	Novos modelos de receita Novas estruturas de custos

*Nota.* Elaborada pela autora (2026), com base em Clauss (2017).

Conforme Clauss (2017), a inovação no modelo de negócios baseia-se em mudanças e reconfigurações nas dimensões de criação, proposta e captura de valor. O autor argumenta que

os componentes da (i) dimensão de criação de valor referem-se às novas capacidades que podem ser desenvolvidos por meio de treinamento e integração de conhecimento. As novas tecnologias que estão relacionadas aos equipamentos usados para realizar a inovação no modelo de negócios. As novas parcerias que representam recursos externos disponíveis para a empresa e ainda, os novos processos referem-se à forma como as atividades são conectadas. Os componentes da (ii) dimensão proposta de valor justificam as novas ofertas de produtos da empresa. Os novos clientes e mercados identificam o grupo de clientes para o qual o produto é oferecido. Os novos canais estão relacionados à entrega de valor aos clientes. Já os novos relacionamentos indicam a capacidade da empresa de construir ou estabelecer um relacionamento com os clientes. E por último, os componentes da (iii) dimensão de captura de valor referem-se aos novos modelos de receita para incentivar os clientes a pagar pela proposta de valor. As novas estruturas de custos estão relacionadas aos custos diretos e indiretos de administrar o negócio.

Além das dimensões conceituais, outro aspecto relevante diz respeito aos antecedentes e consequentes da inovação no modelo de negócios. Foss e Saebi (2017) destacam na revisão da literatura compreendendo o período de 2000 a 2015 que existem poucos estudos acerca dos antecedentes da inovação no modelo de negócios, mas que podem ser muitos, de natureza e níveis diferentes, fatores internos e externos. Os autores indicam mudanças na concorrência, tecnologias, posição na rede e demandas dos stakeholders, e observam que pouca atenção foi dada aos direcionadores internos da inovação no modelo de negócios. Andreini e Bettinelli (2017) caracterizam diversas atividades que impulsionam a inovação no modelo de negócios, como gestão do conhecimento, empreendedorismo corporativo, inovação, design de modelo de negócios, marketing, aprendizagem, contabilidade e responsabilidade social corporativa.

Em relação aos consequentes da inovação no modelo de negócios, Foss e Saebi (2017) identificam diferentes abordagens. No primeiro caso, os estudos assumem uma visão de processo e investigam se uma mudança inovadora no modelo de negócios existente leva a resultados de desempenho superiores. Esses trabalhos investigaram as implicações da inovação no modelo de negócios no desempenho organizacional, vinculando o processo da inovação no modelo de negócios às implicações nos resultados. No segundo caso, os estudos testam empiricamente os efeitos de diferentes modelos de negócios no desempenho da inovação, não vinculando diretamente a inovação no modelo de negócios ao desempenho organizacional (Foss & Saebi, 2017).

Alguns exemplos de estudos que investigaram a relação entre a inovação no modelo de negócios e o desempenho organizacional incluem Clauss et al. (2019) que identificaram que a proposta e a criação de valor na inovação no modelo de negócios têm um impacto positivo no desempenho da empresa, e a inovação na captura de valor foi negativamente relacionada. Latifi et al. (2021) não identificaram uma relação significativa entre a inovação no modelo de negócios e o desempenho da empresa, porém detectou que o caminho é totalmente mediado pelo crescimento da eficiência, capacidades organizacionais e crescimento da receita. Já, Salfore et al. (2023) verificaram que mudanças em qualquer componente do modelo de negócios, ou seja, criação de valor, proposta de valor ou captura de valor, tiveram uma relação positiva e significativa com o desempenho. Da mesma forma, Bashir et al. (2024) constataram que a gestão do conhecimento influencia significativamente a inovação no modelo de negócios, e ambas têm impacto no desempenho da empresa.

Monteiro et al. (2026) destacam a importância de considerar o contexto para o alinhamento dos usos dos recursos e capacidades para um melhor desempenho. Os autores analisaram a IMN durante duas crises no Brasil, recessão de 2015-16 e a pandemia de COVID-19 e verificaram que em 2015-16 as empresas de setores menos turbulentos que adotaram a IMN obtiveram melhor desempenho, em contraste, as empresas que adotaram a IMN em 2020 durante a pandemia COVID-19 em ambiente altamente turbulento tiveram um desempenho superior.

## 2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desempenho organizacional diz respeito aos resultados obtidos por uma organização em um determinado período, mensurado por meio de indicadores vinculados às metas estabelecidas (Brandão et al., 2012). De acordo com Otley (1999), uma organização com bom desempenho é aquela que está atingindo seus objetivos com sucesso ou aquela que está implementando efetivamente uma estratégia apropriada. Portanto, o conceito de desempenho está relacionado ao processo de avaliação, a partir da comparação entre os resultados alcançados e os objetivos previamente definidos, considerando indicadores mensuráveis financeiros e não financeiros (Bisbe & Otley, 2004; Otley, 1999).

De acordo com Venkatraman e Ramanujam (1986), o conceito de desempenho abrange esferas financeiras e não financeiras. Na esfera financeira, verifica-se o cumprimento das metas econômicas da empresa, em uma abordagem comum de indicadores como

crescimento das vendas, lucratividade, lucro por ação e outras. Já o desempenho não financeiro abrange indicadores operacionais como participação no mercado, qualidade dos produtos, e eficiência tecnológica e de efetividade da organização, considerando indicadores operacionais e financeiros. Para Brandão et al. (2012), o desempenho possui uma conceituação mais ampla abrangendo diversos critérios, considerando os múltiplos efeitos que a atuação de uma organização pode gerar nos ambientes internos e externos, não havendo entre os pesquisadores um consenso do conceito e medição de desempenho (Salfore et al., 2023).

Pan et al. (2026) argumentam que os resultados operacionais e financeiros indicam a realização dos objetivos econômicos da empresa e servem como uma métrica crucial para o desempenho organizacional. Porém, apenas indicadores financeiros não são suficientes para definir o desempenho global da organização, sendo utilizados os indicadores não financeiros como capacidades organizacionais (aprendizagem organizacional e reconhecimento de oportunidades), que são vitais para o desempenho no longo prazo (Latifi et al., 2021). Uma vez que uma cultura de empreendedorismo, abertura e partilha de conhecimentos cria um elevado nível de cooperação dentro da organização e redes associadas (Latifi et al., 2021).

Alinhada a esta perspectiva de desempenho mais abrangente, White et al. (2023) defendem que recursos e capacidades são componentes cruciais do modelo de negócios e que sua gestão ativa e inovação são necessárias para impulsionar a vantagem competitiva. No entanto, os autores destacam que a posse de recursos por si só não garante vantagem competitiva; em vez disso, é a forma como esses recursos são estruturados, agregados e aproveitados que determina o desempenho organizacional.

A relação entre os tipos de usos do orçamento e o desempenho organizacional apresenta resultados mistos, sendo que o uso interativo em comparação ao uso diagnóstico tem se mostrado mais positivamente associado a melhores resultados em um contexto de inovação (Albernethy & Brownell, 1999; Henri, 2006; Dunk, 2011; Laitinen et al., 2016; Lopez-Valeiras et al. (2016). De forma similar a literatura apresenta resultados heterogêneos em relação a inovação e desempenho (Clauss et al., 2019; Latifi et al., 2021).

Com base nas abordagens expostas, neste estudo toma-se como referência para medição de desempenho organizacional na dimensão financeira o estudo de Bisbe e Otley (2004) e para a dimensão não financeira, o estudo de Beuren et al. (2019). Desta forma, utiliza-se como indicadores de desempenho financeiro a taxa de crescimento das vendas, taxa de crescimento do lucro, retorno sobre o investimento e relação lucro/vendas, e como

indicadores não financeiros a satisfação, retenção e aquisição de novos clientes, aumento da cota de mercado, funcionários mais satisfeitos, qualificados, criativos e inovadores, com maior liderança e talento.

## 2.5 HIPÓTESES DA PESQUISA

### 2.5.1 Uso diagnóstico do orçamento e inovação no modelo de negócios

O orçamento pode auxiliar na gestão dos desafios impostos pela inovação (Mannes et al., 2021), assim como um SCG eficaz pode estimular atividades inovadoras (Bisbe & Malagueño, 2009), um orçamento deficiente pode enfraquecer a capacidade de inovação (Laitinen et al., 2016). O uso diagnóstico do SCG representa o papel tradicional de fornecer informações para monitorar, comparar e avaliar o desempenho real em relação às metas de desempenho predefinidas (Le et al., 2023), dessa forma, exerce pressão negativa sobre as capacidades de orientação ao mercado, empreendedorismo, inovação e aprendizagem organizacional (Henri, 2006). Alinhado a essa perspectiva, Dunk (2011) argumenta que é improvável que o uso de orçamentos predominantemente como um mecanismo de controle facilite a inovação de produtos, melhorando o desempenho financeiro de uma empresa, pois os elementos do processo de inovação não podem ser prescritos suficientemente quando os mecanismos orçamentários funcionam dessa forma.

A inovação no modelo de negócios se baseia em mudanças e reconfigurações nas dimensões de criação de valor, proposta e captura de valor (Clauss et al., 2019). De acordo com o autor, para inovação na dimensão de criação de valor são necessárias mudanças ou reconfigurações por meio de novas competências desenvolvidas por meio de treinamento, novas tecnologias, novas parcerias e novos processos. Para inovação na dimensão da proposta de valor, são necessárias mudanças ou reconfigurações por meio de novas ofertas, novos clientes e mercados, novos canais e relacionamentos. E, por último, para inovação na dimensão da captura de valor são por meio de novos modelos de receita e estruturas de custos.

Assim, embora estudos anteriores tenham demonstrado influência não significativa em contexto de inovação de produto e processo, neste estudo ao analisar a inovação no modelo de negócios, espera-se que o uso diagnóstico do orçamento afete negativamente a inovação do modelo de negócios porque reforça estruturas hierárquicas, prioriza metas financeiras de curto prazo e restringe a realocação flexível de recursos (Simons, 1995; Oyadomari et al., 2011).

Empiricamente, esse uso induz comportamentos gerenciais mais avessos ao risco, reduz a experimentação e limita a capacidade organizacional de reconfigurar recursos (Henri, 2006), elemento central para a inovação do modelo de negócios à luz da Teoria Baseada em Recursos (Barney, 1991; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Monteiro et al., 2025). Nesse contexto, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: O uso diagnóstico do orçamento influencia negativamente a inovação no modelo de negócios.

### **2.5.2 Uso diagnóstico do orçamento e desempenho organizacional, papel mediador da inovação no modelo de negócios**

A partir da perspectiva de Simons (1995) a literatura em gestão tem analisado a relação entre controles diagnóstico e interativo e o desempenho organizacional (Martins & Lavarda, 2024). Assim, diversos estudos investigaram a relação entre os SCG e o desempenho organizacional, sendo destacados resultados conflitantes, Hofmann et al. (2012) verificaram o impacto positivo do uso diagnóstico do orçamento no desempenho organizacional contribuindo para o alcance dos objetivos por meio de ações corretivas diante da identificação de desvios dos padrões definidos.

Já, em um ambiente de inovação Dunk (2011) argumenta que em cenários de inovação de produtos, apenas o uso moderador positivo do orçamento interativo é esperado, uma vez que não foi encontrada significância com o uso diagnóstico. Beuren et al. (2019) apresentam resultados de uma relação não significativa entre o uso do orçamento (interativo e diagnóstico) e a relação entre inovação de produtos e desempenho organizacional. Já, Martins e Lavarda (2024) analisaram o efeito do uso diagnóstico e interativo do orçamento no desempenho organizacional mediado pela orientação à inovação e também não observaram relação entre o orçamento diagnóstico e o desempenho organizacional.

Os controles diagnósticos permitem que os gestores garantam que metas importantes sejam alcançadas de forma eficiente e eficaz, o que contribui para o desempenho organizacional, porém ao destacar as deficiências cria pressões que podem levar a falhas de controle e até mesmo crises, não sendo suficientes para promover o desempenho (Simons, 1995). Nesse contexto, o uso do orçamento pode contribuir para o desempenho organizacional, diretamente, e indiretamente por meio da inovação no modelo de negócios, ao permitir que as organizações, por meio do monitoramento o feedback, respondam mais

rapidamente as mudanças no mercado, tendo dessa forma o papel estratégico para criação, entrega e captura de valor.

Assim, espera-se no contexto de grandes empresas e inovação, a luz da TBR, o uso diagnóstico do orçamento, compreendido como um importante recurso organizacional (Barney, 1991; Teece, 2007) contribua para o desempenho organizacional. Assim, como o uso diagnóstico do orçamento mediado pela inovação no modelo de negócios, apresente resultados positivos. Assim, conjectura-se que:

H2: O uso diagnóstico do orçamento influencia positivamente o desempenho organizacional mediado pela inovação no modelo de negócios.

### **2.5.3 Uso interativo do orçamento e inovação no modelo de negócios**

Em oposição ao uso diagnóstico, o orçamento, quando usado de forma capacitadora, facilitadora e interativa aumenta a capacidade de uma organização de obter benefícios da inovação (Bedford, 2015). A utilização do orçamento de forma interativa permite expor e discutir as opções disponíveis entre vários níveis de gestão em que previsões de resultados são fornecidas para encontrar as melhores soluções e reduzir incertezas ambientais, facilitando a inovação de produtos e processos, resultando em desempenho aprimorado (Bisbe & Otley, 2004; Dunk, 2011; Laitinen et al., 2016; Lopez-Valeiras et al., 2016).

Nessa perspectiva, observa-se que o uso interativo do orçamento promove maior flexibilidade na alocação de recursos, estimula a colaboração entre áreas e favorece o aprendizado organizacional por meio da experimentação e do ajuste contínuo com base em *feedbacks* (Kaveski et al., 2020). Essa abordagem também amplia a autonomia das equipes, incentiva a tomada de riscos calculados, pois o foco está na geração de valor, não apenas em seguir números rígidos, permitindo adaptações do orçamento, refletindo as prioridades reais da empresa (Chong & Mahama, 2014). Além disso, possibilita a exploração de novos modelos de monetização, testes de precificação e a entrada em novos mercados ou canais.

Espera-se que no contexto de grandes empresas, o uso interativo do orçamento transcende sua função tradicional de controle e atua como um instrumento de aprendizagem organizacional, ao promover discussões contínuas sobre incertezas estratégicas, incentivar a troca de informações entre níveis hierárquicos (Henri, 2006) e permite a revisão recorrente de premissas estratégicas relacionadas à criação, entrega e captura de valor. Assim, esse uso favorece processos de experimentação controlada e ajustes progressivos no modelo de

negócios, ao integrar gestores, recursos e estratégia por meio de debates estruturados e transversais. À luz da Teoria Baseada em Recursos, o orçamento utilizado de forma interativa configura-se como uma capacidade organizacional complementar, pois potencializa o valor dos recursos existentes ao viabilizar sua recombinação, integração e reconfiguração contínua, reduzindo os efeitos da rigidez estrutural típica de grandes organizações e criando condições para a inovação sustentada do modelo de negócios (Simons, 1995; Barney, 1991; Henri, 2006). Desta forma, propõe-se:

H3: O uso interativo do orçamento influencia positivamente a inovação no modelo de negócios.

#### **2.5.4 Uso interativo do orçamento e desempenho organizacional, papel mediador da inovação no modelo de negócios**

O uso interativo do orçamento promove capacidades que conduzem a escolhas estratégicas (orientação para o mercado, empreendedorismo, inovação e aprendizagem organizacional) guiando ações em direção aos objetivos que contribuem para o desempenho organizacional (Henri, 2006). Somando-se a essa perspectiva, Dunk (2011) defende que a medida do impacto positivo da inovação no desempenho depende da maneira como os orçamentos são usados, se predominantemente de forma interativa facilita a inovação, resultando em um melhor desempenho. Ainda, Bortoluzzi et al. (2021) analisaram os efeitos das características demográficas dos gestores (gênero e formação) e do sistema de controle gerencial no desempenho de hotéis e observaram que o controle interativo influencia positivamente o desempenho organizacional, enquanto para o controle diagnóstico não foi observada influência positiva.

No contexto de grandes empresas, o uso o uso interativo ultrapassa a função tradicional de controle e atua como um mecanismo de coordenação estratégica e aprendizagem organizacional (Mucci, 2014; Mucci et al., 2016). Diferentemente do uso diagnóstico, que monitora resultados e corrige desvios, o uso interativo promove diálogo contínuo entre gestores, compartilhamento de informações estratégicas e revisão frequente de premissas em contextos de incerteza (Henri, 2006). Esse processo amplia a capacidade da organização de integrar recursos, alinhar estratégias e responder de forma adaptativa a mudanças ambientais, o que é importante em empresas de grande porte, marcadas por complexidade estrutural e múltiplos níveis hierárquicos. Assim, o orçamento interativo

contribui para o desempenho não apenas por controlar, mas por ativar capacidades organizacionais complementares, como aprendizagem, integração e adaptação e inovação, que sustentam resultados superiores tanto financeiros quanto não financeiros (Simons, 1995; Henri, 2006; Bisbe & Otley, 2004; Latifi et al., 2021).

Desta forma, o orçamento quando usado de forma interativa, deixa de ser apenas um instrumento de controle (Simons, 1995, 2000; Bisbe & Otley, 2004; Henri, 2006) e passa a atuar como plataforma de experimentação e reflexão estratégica, criando condições para repensar propostas de valor; redesenhar fontes de receita; e reconfigurar estruturas de custos e parcerias (Foss & Saebi, 2017; Clauss 2017). De modo complementar, a inovação do modelo de negócios funciona como mecanismo que converte práticas gerenciais em resultados superiores (Foss & Saebi, 2017; Clauss 2017), isto é, o uso interativo do orçamento pode, por exemplo, melhorar a coordenação e aumentar alinhamento interno (Simons, 1995, 2000; Henri, 2006; Widener, 2007). Em linhas gerais, conjectura-se que uso interativo do orçamento exerce influência direta sobre o desempenho organizacional e, adicionalmente, que influencia esse desempenho de forma indireta por meio da inovação do modelo de negócios, que atua como um mecanismo mediador capaz de amplificar e sustentar os efeitos do controle gerencial sobre os resultados organizacionais. Assim, propõe-se:

H4: O uso interativo do orçamento influencia positivamente o desempenho organizacional, mediado pela inovação no modelo de negócios.

### **2.5.5 Inovação no modelo de negócios e desempenho organizacional**

Há um consenso que a inovação no modelo de negócios é essencial para o desempenho (Zott et al., 2011), e é responsável por uma melhoria superior a inovação em produtos e processos no desempenho da empresa, frequentemente relacionado positivamente a redução de custos e aumento de lucros (Salfore, 2023). Porém, a relação entre a inovação no modelo de negócios e o desempenho organizacional é complexa, obtendo resultados não significantes (Patzelt et al., 2008), negativos (Halecker et al., 2014) e positivos (Heij et al., 2014; Clauss, 2017).

Patzelt et al. (2008) não encontraram relação significativa de interação entre a educação em gestão da equipe de alta gestão e o modelo de negócios da empresa no desempenho, também não encontraram uma relação significativa de interação entre a experiência dos membros do da equipe de alta gestão na indústria de biotecnologia e o modelo

de negócios da empresa no desempenho. Já, Halecker et al. (2014) realizaram um estudo conceitual e empírico com o objetivo de compreender as razões pelas quais inovações em modelos de negócios falham e com base nos estudos de caso exploratórios realizados identificaram 11 causas de fracasso. Os autores relatam como causas de falhas do novo modelo de negócios com foco em mulheres e famílias (Wow) na empresa Toom: (i) novo mercado e concorrência, (ii) falta de habilidades, (iii) falta de foco, (iv) falta de avaliação individual e (v) protótipo não representativo; causas de falhas do novo modelo de negócios com foco no portal de notícias voltado ao público jovem (Zoomer) da empresa (Zoomer): (vi) relançamento prematuro, (vii) falta de marca e/ou reconhecimento de marca, (viii) análise deficiente do comportamento do usuário e (ix) mercado imaturo; e causas de falhas do novo modelo de negócios com foco na produção de casas pré-fabricadas (Boklok) da empresa IKEA: (x) avaliação negativa de organizações de consumidores, (xi) desconsideração das características do mercado local. Em contraste, Heij et al. (2014) observaram resultados positivos no desempenho da empresa, tanto na replicação quanto na renovação do modelo de negócios.

A inovação no modelo de negócios permite que as empresas comercializem suas ideias, recursos e produtos em novas formas estratégicas, operacionais e econômicas (Clauss et al., 2019). A inovação na proposta de valor ajuda as empresas a estenderem os seus portfólios de produtos e serviços e atender às novas necessidades do mercado, que são fundamentais para o desempenho da empresa. As abordagens de criação de valor oferecem formas alternativas de fortalecer o desempenho da empresa, uma vez que novas configurações de atividades/processos chave e novas tecnologias/capacidades emergentes podem permitir que as propostas de valor existentes produzam maior rentabilidade econômica (ou seja, exploração mais eficaz) e complementam as novas propostas de valor das empresas. A inovação na captura de valor ajuda as empresas a obter novas receitas fluxos, além das receitas existentes, ou para substituir as menos rentáveis aumentando assim a perspectiva retornos e também pode fortalecer o desempenho dos negócios por meio da melhoria da estrutura de custos, resultando na redução de ineficiências.

Espera-se que no contexto de grandes empresas, a inovação no modelo de negócios afete positivamente o desempenho, pois na lógica de criação de valor, o desenvolvimento de novas capacidades, tecnologias, parcerias e melhorias de processos fortalece a base de recursos estratégicos, aumentando eficiência, qualidade e potencial de diferenciação (Barney, 1991; Teece, 2007). Na lógica de entrega de valor, a expansão para novos mercados, ofertas e

relacionamentos com clientes melhora o ajuste entre proposta de valor e demanda, elevando desempenho comercial e não financeiro, como satisfação e reputação (Amit & Zott, 2012; Clauss et al., 2019). Já na lógica de captura de valor, novos modelos de receita e estruturas de custo permitem maior apropriabilidade dos retornos gerados pela inovação, refletindo positivamente em margens e rentabilidade (Chesbrough, 2010; Foss & Saebi, 2017). Nesse contexto, propõe-se a seguinte hipótese:

H5: A inovação no modelo de negócios influencia positivamente o desempenho organizacional.

### **2.5.6 Uso combinado do orçamento e inovação no modelo de negócios**

Henri (2006) demonstra que o uso combinado dos SCG potencializa capacidades organizacionais como aprendizagem, inovação e orientação estratégica; já Bedford et al. (2016) mostram que diferentes combinações de uso dos controles produzem efeitos distintos no desempenho e inovação, sendo o equilíbrio um fator-chave. Assim, a eficácia dos controles depende da capacidade dos gestores de gerir ativamente as tensões entre controle e autonomia (Mundy, 2010) pois aqueles que combinam usos conseguem simultaneamente explorar (inovar) e explorar eficientemente (atingir metas).

Com isso, sob a luz da TBR, o uso combinado do orçamento pode ser interpretado como uma capacidade organizacional superior, pois permite alinhar recursos valiosos à disciplina operacional, ao mesmo tempo em que viabiliza a inovação no modelo de negócios, entendido como uma sua recombinação estratégica para criação, entrega e captura de valor (Barney, 1991; Teece, 2007). Deste modo, propõe-se:

H6: O uso combinado do orçamento influencia positivamente a inovação no modelo de negócios (H6b).

### **2.5.7 Uso combinado do orçamento e desempenho organizacional, papel mediador da inovação no modelo de negócios**

Em relação ao uso combinado (diagnóstico e interativo) dos SCG, Simons (1995, 2000) direcionou seu entendimento para a discussão das tensões dinâmicas argumentando que o desempenho superior decorre justamente do equilíbrio entre forças opostas (como controle versus flexibilidade, eficiência versus inovação), ou seja, o valor está na coexistência

tensionada, não na substituição de um pelo outro. Com a evolução dos estudos há a descrição do uso combinado reforçando que os usos diagnóstico e interativo dos SCG são complementares, e não mutuamente excludentes.

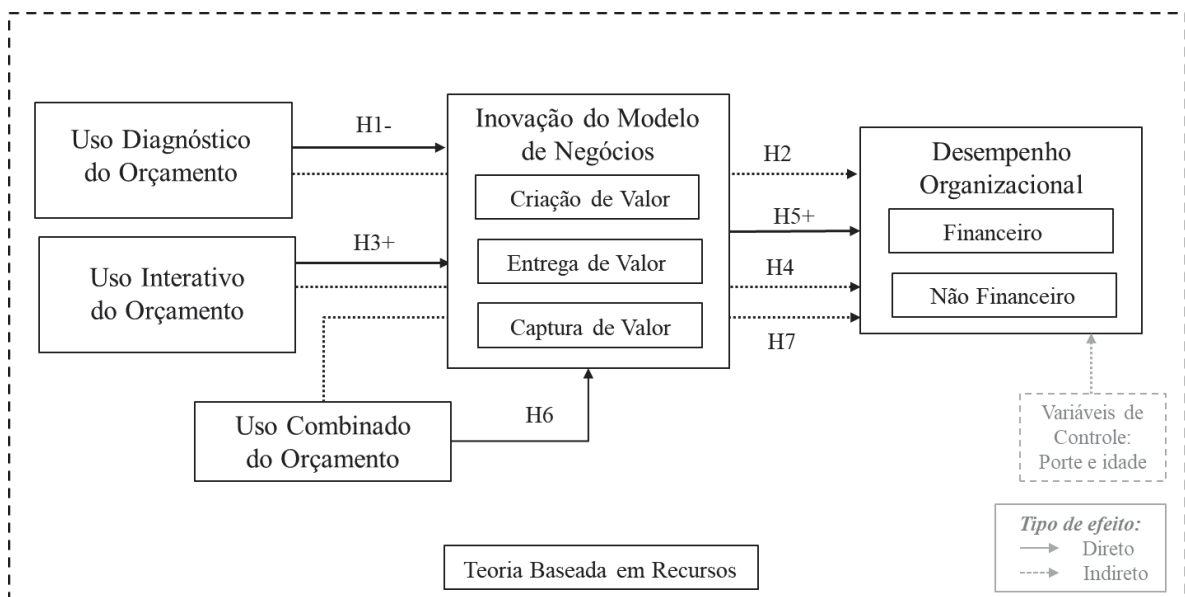
Assim, espera-se que no contexto de grandes empresas, com os controles já institucionalizados, o uso combinado do orçamento permita controlar sem paralisar, inovar sem perder governança e atingir resultados de curto prazo sem comprometer a adaptação de longo prazo. Desta forma, o orçamento deixa de ser apenas um instrumento financeiro e torna-se um SCG essencial para equilibrar eficiência, inovação e estratégia contribuindo para o desempenho organizacional. Deste modo, propõe-se:

H7: O uso combinado do orçamento influencia positivamente o desempenho organizacional, mediado pela inovação no modelo de negócios.

Diante das evidências e hipóteses apresentadas, o estudo é estruturado com base no seguinte modelo conceitual (Figura 1):

**Figura 1**

*Modelo conceitual da pesquisa*



O modelo conceitual da pesquisa apresenta as hipóteses de relações diretas e indiretas que serão analisadas conforme discussão desta seção. Conforme observado, propõe-se que os usos diagnóstico, interativo e combinado do orçamento influenciam a inovação no modelo de negócios e que a inovação no modelo de negócios influencia o desempenho organizacional. Adicionalmente, propõe-se que os usos diagnóstico, interativo e combinado do orçamento influenciam o desempenho organizacional, por meio da inovação no modelo de negócios.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento metodológico está estruturado com base nos objetivos deste estudo, que busca investigar a influência do uso diagnóstico e do uso interativo do orçamento na inovação no modelo de negócios e no desempenho organizacional de empresas brasileiras. Assim, o delineamento caracteriza-se como um planejamento abrangente da pesquisa em relação à dimensão desenvolvida (Gil, 2019).

A pesquisa classifica-se, quanto ao objetivo, como descritiva, pois busca investigar a influência do uso diagnóstico e do uso interativo do orçamento na inovação no modelo de negócios e no desempenho organizacional. Estudos descritivos têm como finalidade descrever a forma como os fenômenos ocorrem e se manifestam no contexto analisado, destacando suas características, propriedades e perfis (Sampieri et al., 2013).

Quanto a abordagem do problema, classifica-se como pesquisa quantitativa. As pesquisas quantitativas são aquelas em que os dados e as evidências coletados podem ser quantificados, mensurados e analisados por meio do entendimento e conceituação de técnicas e métodos estatísticos (Martins & Teóphilo, 2016).

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de levantamento (*survey*). Esta estratégia de pesquisa é própria para os estudos que desejam responder questionamentos em relação à distribuição de variáveis ou a forma como as relações de características de indivíduos ou grupos, de maneira mais naturalizada possível (Martins & Theóphilo, 2016).

#### 3.2 CONSTRUTOS DA PESQUISA

Construtos podem ser entendidos como operacionalizações de abstrações com base em um referencial teórico, não são diretamente observáveis ou diretamente inferidos a partir de fatos observáveis, devendo ser delimitado e traduzido em proposições observáveis e mensuráveis (Martins & Theóphilo, 2016). Na Tabela 6 são reportados os construtos do estudo, sua definição constitutiva e operacional correspondente.

**Tabela 6**

*Construtos e definições constitutivas e operacionais da Pesquisa*

<b>Construtos</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Definição Constitutiva</b>	<b>Definição Operacional</b>
<b>INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIOS</b>	Criação de valor (IMNCri)	Define como e por quais meios as empresas criam valor ao longo da cadeia de valor usando os recursos e capacidades dos processos intra e interorganizacionais (Clauss, 2017).	Abordagem representada pelas mudanças e reconfigurações de elementos como: Novas capacidades, novas tecnologias, novas parcerias e novos processos (Clauss, 2017).
	Entrega de valor (IMNEntr)	Define um portfólio de soluções para os clientes e como elas são oferecidas (Clauss, 2017).	Abordagem representada pelas mudanças e reconfigurações de elementos como: Novas ofertas, novos clientes e mercados, novos canais e novos cliente relacionamentos (Clauss, 2017)
	Captura de valor de valor (IMNCap)	Define como as propostas de valor são convertidas em receitas, como as empresas ganham receitas que cobrem os custos e alcançam lucros que garantem o desempenho (Clauss, 2017).	Abordagem representada pelas mudanças e reconfigurações de elementos como: Novos modelos de receita e novas estruturas de custos (Clauss, 2017)
<b>ORÇAMENTO</b>	Uso Diagnóstico do Orçamento (UDO)	O uso diagnóstico do orçamento, com base em Simons (1990), envolve o uso de sistemas de informação formais que os gestores utilizam para monitorar os resultados organizacionais e corrigir desvios de padrões predefinidos de desempenho.	Abordagem focada no monitoramento e cumprimento de metas organizacionais (Simons, 1990).
	Uso Interativo do Orçamento (UIO)	O uso interativo do orçamento, com base em Simons (1990), envolve o uso de sistemas formais de informação que os gerentes utilizam para se envolver regular e pessoalmente nas atividades decisórias dos subordinados, eles permitem que os gestores de topo se concentrem nas incertezas estratégicas e aprendam sobre ameaças e oportunidades.	Abordagem relacionada ao diálogo entre gestão e membros da equipe permite trocas de experiências, feedbacks. (Simons, 1990).
<b>DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b>	Desempenho Financeiro (DES-Fin)	Refere-se ao cumprimento das metas econômicas da empresa, em uma abordagem comum de indicadores como crescimento das vendas, lucratividade, lucro por ação, e outras (Venkatraman & Ramanujam, 1986).	Abordagem baseia-se em indicadores numéricos objetivos e financeiros que refletem os resultados econômicos da empresa.

Desempenho Não-Financeiro (DES-ÑFin)	Refere-se a uma conceituação mais ampla de desempenho, considerando múltiplos efeitos que a atuação de uma organização pode gerar nos ambientes internos e externos (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Brandão et al., 2012).	Abordagem baseia-se em indicadores operacionais, estratégicos e qualitativos (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Como capacidades organizacionais (aprendizagem organizacional e reconhecimento de oportunidades) (Latifi et al., 2021; Brandão et al., 2012).
--------------------------------------	--	---

*Nota.* Elaborada pela autora (2026).

Estas definições estão relacionadas aos construtos: (i) a inovação no modelo de negócios de uma empresa baseia-se em mudanças na lógica de criação (ex. novas capacidades, tecnologias, parcerias, melhorias de processos...), entrega (ex. novas ofertas, clientes, mercados, relacionamentos...) e/ou captura de valor (novos modelos de receitas e custos), e que complementa os tipos tradicionais de inovação de produtos (Clauss et al., 2019); (ii) o orçamento é usado pelos gestores para coordenar, comunicar prioridades estratégicas e facilitar o seu comprometimento com a organização (Abernethy & Brownell, 1999); e (iii) o desempenho organizacional é entendido como o grau de alcance de metas multidimensionais, considerando tanto indicadores mensuráveis financeiros quanto não financeiros (Bisbe & Otley, 2004), e o construto do perfil do respondente de elaboração própria.

### 3.3 INSTRUMENTO DA PESQUISA

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa consiste em um questionário dividido em dois blocos. O Bloco I aborda os conceitos principais da pesquisa, relacionados a inovação no modelo de negócios, orçamento e desempenho organizacional, já o Bloco II é direcionado aos dados demográficos. As assertivas dos indicadores estão apresentadas no Apêndice 1. Apresenta-se, na Tabela 7, a síntese do instrumento de pesquisa.

**Tabela 7**

*Síntese do Instrumento de Pesquisa*

Construtos	Dimensão	Assertivas	Referências
Inovação no Modelo de Negócios	Criação de valor	13	Clauss (2017).
	Entrega de valor	12	
	Captura de valor de valor	8	
Orçamento	Uso Diagnóstico do Orçamento (UDO)	4	Henri (2006)

	Uso Interativo do Orçamento (UIO)	7	
Desempenho Organizacional	Desempenho Financeiro	4	Bisbe e Otley (2004); Beuren et al. (2019)
	Desempenho Não-Financeiro	8	
Dados Sociodemográficos	Perfil do Respondente	6	Elaboração Própria
	Perfil da Empresa	5	
		71	

*Nota.* Elaborada pela autora (2026).

No Bloco I temos a avaliação dos construtos componentes desta pesquisa. O construto da inovação no modelo de negócios (IMN) conta com trinta e três itens em escala Likert, dos quais treze itens medem a inovação de criação de valor, doze itens medem a inovação de proposição (entrega) de valor e os demais oito itens medem a inovação de captura de valor. Para o estudo deste construto, foi utilizada uma escala do tipo Likert de 5 pontos, de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5), alinhado ao instrumento de Clauss (2017).

O construto do uso interativo e diagnóstico do orçamento conta com onze itens, dos quais sete itens medem o uso interativo do orçamento e quatro itens medem o uso diagnóstico do orçamento. Esses construtos têm como base o questionário de Henri (2006), com escala Likert de 7 pontos. Para o estudo deste construto, foi utilizada uma escala do tipo Likert de 5 pontos, de nem um pouco (1) e em grande medida (5). Neste estudo com a finalidade de padronização com o instrumento da inovação no modelo de negócios, a escala foi adaptada variando de 1 a 5, sendo a designação de cada valor adequado ao construto em avaliação.

O construto do desempenho organizacional conta com doze itens, dos quais quatro itens mensuram o desempenho financeiro e oito itens o desempenho não financeiro. As primeiras oito questões foram baseadas no trabalho de Bisbe e Otley (2004) e as demais foram baseadas no trabalho de Beuren et al. (2019). Para o estudo foi utilizada uma escala do tipo Likert de 5 pontos, variando de bem abaixo da média (1) a bem acima da média (5). Neste estudo com a finalidade de padronização com o instrumento da inovação no modelo de negócios, a escala foi adaptada variando de 1 a 5, e a designação de cada valor adequado ao construto em avaliação.

Em relação às variáveis de controle, a variável referente a idade da empresa se deu com base no trabalho de Bashir et al. (2024), que mediu a idade da empresa em termos de empresas mais velhas e mais jovens, categorizando com menos de 10 anos, entre 10 e 20 anos, entre 21 e 50 anos e acima de 50 anos, e a variável referente ao porte da empresa se deu

com base na receita bruta, conforme critério do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES).

O Bloco II do instrumento de pesquisa é composto dos dados sociodemográficos e organizacionais, que visam caracterizar o perfil do respondente e da empresa. As informações coletadas dizem respeito ao gênero, idade, escolaridade, área de formação, função/cargo do respondente, e setor, atividade, fundação, região e número de funcionários da empresa.

Salienta-se que antes do início da coleta de dados, foi realizado um pré-teste, etapa fundamental para aumentar a confiabilidade do instrumento de pesquisa (Martins & Theóphilo, 2016). O pré-teste ocorreu em junho de 2025 e contou com a participação de cinco pessoas, acadêmicos e profissionais e após a análise das devolutivas e a incorporação das sugestões recebidas, o questionário foi aplicado à população.

### 3.4 POPULAÇÃO, AMOSTRA E COLETA DE DADOS

A população de uma pesquisa é composta por elementos que compartilham ao menos uma característica em comum (Marconi & Lakatos, 2017). Nesta pesquisa a característica comum da população é o fato de serem empresas brasileiras de médio e grande porte. Especificamente, a população é composta pelas empresas que integram o ranking das 1.000 maiores empresas do Brasil, conforme a edição de 2025 da Revista Valor Econômico, a qual reflete o desempenho empresarial do ano de 2024. A população foi escolhida por ser caracterizada por um alto nível de inovação e intensidade competitiva, servindo assim como contexto apropriado para o estudo (IBGE, 2025).

A Revista Valor Econômico, por meio do ranking “Valor 1000”, é amplamente reconhecida no cenário nacional como uma fonte confiável de informações econômicas e empresariais. A credibilidade do ranking decorre da adoção de uma metodologia rigorosa, desenvolvida em parceria com instituições de reconhecida expertise em análise financeira, como a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV) e a Serasa *Experian*. Dessa forma, trata-se de amostragem não probabilística, por conveniência, conforme ranking “Valor 1000”.

A coleta foi realizada entre os dias 29 de setembro e 08 de dezembro de 2025, totalizando um período de setenta dias. Ressalta-se que, a coleta foi realizada por meio de uma pesquisa do tipo *survey*, utilizou-se um questionário estruturado, aplicado por meio da ferramenta *SurveyMonkey*®. Antes do início da coleta de dados, foi realizado um pré-teste,

etapa fundamental para aumentar a confiabilidade do instrumento de pesquisa (Martins & Theóphilo, 2016). O pré-teste ocorreu em junho de 2025 e contou com a participação de cinco pessoas, acadêmicos e profissionais e após a análise das devolutivas e a incorporação das sugestões recebidas, o questionário foi aplicado à população.

A partir da seleção das 1.000 maiores empresas do Brasil, conforme a edição de 2025 da Revista Valor Econômico, realizou-se a pesquisa das empresas pelo nome na plataforma profissional LinkedIn®, em seguida realizou-se a procura dos potenciais respondentes com perfis estratégicos e táticos, assim iniciou-se as buscas pelos cargos (i) diretores, (ii) controllers, (ii) gerentes, (iv) coordenadores e supervisores vinculados a essas empresas, considerando que a posição e a função podem variar dependendo do porte e estrutura da empresa. Após a identificação dos perfis, foi enviado um convite de conexão. Com a aceitação do convite, os participantes receberam o link para acesso ao questionário, acompanhado de uma breve explicação sobre os objetivos do estudo, suas possíveis contribuições e as garantias de confidencialidade e anonimato.

O estudo considerou apenas um respondente por empresa, em consonância com o objetivo de captar a percepção dos gestores das maiores empresas do Brasil. Para isso, foram realizados até três envios de convite por empresa, com a expectativa de obter-se ao menos uma resposta. Os questionários foram enviados para apenas um gestor, e quando não havia resposta desse gestor, enviado para o segundo gestor.

Durante o processo de pesquisa, algumas dificuldades foram encontradas, como a ausência de perfis cadastrados no LinkedIn®, tanto das empresas a avaliar quanto dos profissionais a serem alcançados. Para contornar essa dificuldade, quando o nome de uma empresa não era localizado diretamente no LinkedIn®, realizava-se uma busca complementar por meio do Google®, com o objetivo de identificar possíveis variações no nome da empresa, como abreviações, nomes fantasia ou denominações comerciais. Quando identificada esta alternativa, era realizada uma nova tentativa de localização por meio do LinkedIn®. Dessa forma, a Tabela 8 demonstra a composição da amostra de envio do questionário da pesquisa:

**Tabela 8**

*Composição da amostra do envio do questionário*

<b>Descrição</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
<b>População Alvo</b>	1.000	100%
(-) Empresas/Perfis não localizados no LinkedIn®	28	2,80%
(-) Instituições Filantrópicas/Estatais	19	1,90%
	<b>953</b>	<b>95,30%</b>

*Nota.* Dados da pesquisa (2026)

Das 953 potenciais empresas participantes identificadas, foram enviados convites de conexão a até três gestores por empresa, totalizando 1.663 convites enviados entre 02 de julho e 04 de dezembro de 2025 por meio da rede profissional LinkedIn®. Do total de convites enviados, 904 foram aceitos, correspondendo a uma taxa de aceitação de 54,36%. Ao final do processo, foram enviados 643 questionários, dos quais 134 questionários foram respondidos (20,84%), 32 respostas incompletas (27,66%) e 102 questionários válidos (15,86%). Para a definição do tamanho mínimo da amostra, foram observadas as recomendações de Ringle et al. (2014) e Hair Jr. et al. (2014). De acordo com Ringle et al. (2014), o tamanho da amostra deve ser calculado utilizando o software G\*Power®, que significa identificar o construto ou variável latente que possui o maior número de setas ou tem o maior número de preditores. Diante disso, foram consideradas três variáveis latentes (UDO, UIO, IMN). Seguindo as configurações de Hair Jr. et al. (2014), foram adotados os seguintes parâmetros: poder do teste (1- $\beta$ ) de 0,80; tamanho de efeito ( $f^2$ ) médio de 0,15; e nível de significância de  $\alpha = 5\%$ . Considerando que o número máximo de preditores é 6, conforme ilustrado na Figura 1, a amostra mínima calculada para esta pesquisa foi de 98 casos. Portanto, a amostra composta por 102 questionários válidos, é adequada ao mínimo estabelecido e garante a confiabilidade dos resultados.

Salienta-se que foram adotados cuidados éticos rigorosos ao longo de todo o processo de coleta de dados, (i) o instrumento de pesquisa utilizado foi devidamente adaptado de estudos anteriores consolidados na literatura, assegurando validade teórica e adequação metodológica ao contexto investigado; (ii) a coleta ocorreu de modo formal e profissional, com abordagem respeitosa aos respondentes, preservando a transparência quanto aos objetivos do estudo; (iii) todos os participantes tinham acesso ao TCLE completo (conforme descrito no instrumento apresentado no Apêndice 1) contendo informações completas sobre a pesquisa, bem como a garantia de que poderiam interromper sua participação a qualquer momento, caso se sentissem desconfortáveis (o que, inclusive, resultou na não finalização do questionário por alguns respondentes); (iv) as perguntas foram estritamente relacionadas a aspectos organizacionais, não envolvendo variáveis psicológicas ou questões de cunho pessoal dos indivíduos.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos na pesquisa de levantamento (*survey*) foram tabulados e examinados quanto a erros e distorções (Marconi & Lakatos, 2017). Posteriormente os dados foram submetidos à estatística descritiva, para organização e caracterização do conjunto de dados quantitativos (Martins & Theóphilo, 2016). Com a descrição dos perfis dos respondentes e das variáveis do estudo foram verificadas medidas de posição e dispersão (mediana e desvio padrão).

Para o teste das hipóteses foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Model – SEM*), por meio do software estatístico SmartPLS® versão 4. O PLS-SEM permite a estimativa de modelos complexos compostos por múltiplos indicadores, construtos e caminhos estruturais (Hair Jr. et al., 2019), permitindo a análise das relações entre variáveis dependentes e independentes, com variáveis intervenientes, utilizando uma abordagem causal-preditiva e buscando explicar a variância nas variáveis dependentes (Hair Jr. et al., 2021). No entanto, para aplicação do PLS-SEM, alguns pressupostos relacionados ao modelo de mensuração e estruturação precisam ser atendidos. A Tabela 9 apresenta uma síntese dos pressupostos do modelo de mensuração e estruturação:

**Tabela 9**

*Síntese dos pressupostos do modelo de mensuração e estruturação*

Pressupostos	Procedimentos	Referência avaliativa
Validade Convergente	Representa o quanto uma variável se correlaciona positivamente com as outras variáveis do mesmo construto.	Cargas Fatoriais > Cargas Cruzadas
		Cargas Fatoriais > 0,70
		AVE > 0,50. Por outro lado, as cargas que apresentarem valores entre 0,40 e 0,70, só devem ser removidas
		quando a sua exclusão levar a um aumento da AVE acima do valor recomendável.
Validade Discriminante	Representa a distinção de um construto para os demais.	Cargas Cruzadas < Cargas Fatoriais
		Fornell-Larcker, onde a raiz quadrada da AVE de cada constructo deve ser maior do que suas correlações com os demais constructos do modelo. <i>Heterotrait-monotrait ratio of correlations (HTMT)</i> em que todos os valores devem ser

		inferiores a 0,90.
Consistência Interna	Avalia a consistência interna do modelo de mensuração.	Confiabilidade Composta e Alfa de Cronbach > 0,70; para uma escala aceitável e 0,60 para uma escala para fins exploratórios.
Multicolinearidade	Avalia a colinearidade dos construtos, verificando vieses na pesquisa.	< 0,20 VIF > 5,00 indicam um potencial problema de colinearidade
Caminhos estruturais	Relações causais entre os construtos do modelo.	Interpretação dos valores à luz da teoria.
Coeficiente de determinação (R <sup>2</sup> )	Poder preditivo do modelo de mensuração.	0,25 = variância explicada pequena
		0,50 = variância explicada média
		0,75 = variância explicada grande
Tamanho do efeito f <sup>2</sup>	Contribuição dos construtos para o R <sup>2</sup> .	0,02 = efeito pequeno
		0,15 = efeito médio
		0,35 = efeito grande

Nota. Hair Jr. et al. (2019) e Hair Jr. et al. (2021).

Na etapa de verificação do modelo de mensuração, foram levados em consideração alguns critérios para investigar a validade e confiabilidade dos itens e dos construtos investigados (Hair Jr. et al., 2021). Nesta fase foram realizadas as seguintes etapas (i) validação dos pressupostos, (ii) testes com variáveis de segunda ordem utilizadas para os construtos inovação no modelo de negócios e desempenho organizacional, e (iii) inclusão e verificação as variáveis de controle.

Após a obtenção das medidas adequadas na avaliação do modelo de mensuração, procedeu-se a avaliação do modelo estrutural. Para esta análise, os critérios utilizados para determinar a qualidade do modelo incluem a colinearidade (VIF), o coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>), os coeficientes de caminho e o tamanho do efeito (f<sup>2</sup>) (Hair Jr. et al., 2021). Na avaliação do modelo estrutural, utilizou-se o módulo *Bootstrapping* para testar as hipóteses de pesquisa, que aplica o teste bicaudal por meio de 5.000 subamostras e com nível de confiança adequado em relação ao viés (Hair Jr. et al., 2021).

### 3.6 DESENHO DA PESQUISA

A Figura 2 apresenta o desenho de pesquisa que ilustra, de forma sintetizada, os elementos pertencentes a esta pesquisa:

**Figura 2**

*Desenho de Pesquisa*

INFLUÊNCIA DO USO DO ORÇAMENTO NA INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS E NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL		
LENTE TEÓRICA: TEORIA BASEADA EM RECURSOS	<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b>	
	<b>PROBLEMA DE PESQUISA</b>	<b>OBJETIVO GERAL</b>
	Qual a influência do uso (diagnóstico, interativo e combinado) do orçamento na inovação no modelo de negócios e no desempenho organizacional?	Analisar a influência do uso (diagnóstico, interativo e combinado) do orçamento na inovação no modelo de negócios e no desempenho organizacional.
	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	
	a) Verificar a influência do uso (diagnóstico, interativo e combinado) do orçamento na inovação no modelo de negócios e no desempenho organizacional;	
	b) Analisar as influências dos usos (diagnóstico e interativo, além de combinado) do orçamento no desempenho organizacional, por meio da inovação no modelo de negócios;	
	c) Verificar a influência da inovação no modelo de negócios no desempenho organizacional.	
	<b>CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO</b>	
	a) Teoria Baseada em Recursos;	
	b) Orçamento;	
	c) Inovação do Modelo de Negócios;	
	d) Desempenho Organizacional;	
e) Hipóteses da Pesquisa;		
<b>CAPÍTULO III - METODOLOGIA DA PESQUISA</b>		
<b>POPULAÇÃO</b>	<b>COLETA DE DADOS/ANÁLISE DOS DADOS</b>	
Empresas que integram o ranking das 1.000 maiores empresas do Brasil, conforme a edição de 2025 da Revista Valor Econômico.	Questionário on-line. Estatística descritiva e modelagem de equações estruturais	
<b>CAPÍTULO IV- RESULTADOS</b>		
Perfil dos respondentes	Estatística	Discussão
<b>CAPÍTULO V- CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>		
Conclusões		Implicações

*Nota.* Elaborada pela autora (2026).

## 4 RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES DA PESQUISA

Com uma amostra final de 102 respondentes, nesta seção destaca-se as características de perfil.

**Tabela 10**

*Caracterização dos Respondentes – Indivíduos*

<b>Gênero</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Faixa etária</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Masculino	81	79,41%	Até 30 anos	4	3,92%
Feminino	18	17,65%	De 31 a 35 anos	4	3,92%
Prefiro não identificar	3	2,94%	De 36 a 40 anos	14	13,73%
			De 41 a 45 anos	22	21,57%
			De 46 a 50 anos	18	17,65%
			De 51 a 55 anos	25	24,51%
			De 56 a 60 anos	9	8,82%
			Acima de 60	6	5,88%
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>
<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Área de Formação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Graduação	6	5,88%	Sociais Aplicadas (Direito, Administração, Contabilidade, Economia e outros)	64	62,75%
Pós-Graduação ( <i>Latu Sensu</i> )	69	67,65%	Engenharias (Civil, Computação, Elétrica, Mecânica e outros)	14	13,73%
Mestrado	26	25,49%	Ciências Exatas e da Terra (matemática, computação e outros)	6	5,88%
Doutorado	1	0,98%	Outras	12	11,76%
			Não identificados	6	5,88%
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>
<b>Cargos</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Tempo na Organização</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Analistas/ Assessores/ Especialistas	4	3,92%	Até 1 ano	18	17,65%
Auditores	2	1,96%	De 2 a 5 anos	29	28,43%
Contador	1	0,98%	De 6 a 10 anos	19	18,63%
Controllers	9	8,82%	De 11 a 15 anos	18	17,65%
Coordenadores	2	1,96%	De 16 a 20 anos	6	5,88%
Diretores	46	45,10%	De 21 a 25 anos	6	5,88%
Gerentes	26	25,49%	De 26 a 30 anos	4	3,92%
Sócio	1	0,98%	Acima de 30 anos	2	1,96%
Supervisores	6	5,88%			

Vice- Presidentes	5	4,90%			
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>

Nota. Dados da pesquisa (2026).

Os resultados apresentados na Tabela 10 permitem observar a distribuição amostral com base nas características dos indivíduos que responderam ao instrumento de pesquisa. Os resultados indicam que 81 indivíduos são do gênero masculino (79,41%), 18 são do gênero feminino (17,65%) e 3 não se identificaram (2,94%). Do ponto de vista do gênero, conforme evidenciado na Tabela 10, observa-se uma predominância masculina refletindo uma questão global premente sobre a distante equidade entre homens e mulheres em altos cargos de liderança. Embora mulheres apresentem resultados até 20% melhores, apenas 37% das posições de liderança no mundo são ocupadas por elas, sendo necessários aproximadamente 132 anos para que haja um equilíbrio (Exame, 2024).

Quanto ao nível e área de formação, os resultados permitem observar que a parcela mais significativa de profissionais possui pós-graduação (*Lato Sensu*) (69), totalizando 67,65% dos respondentes, seguida por 26 profissionais com mestrado (25,49%), 6 com graduação (5,88%) e um com doutorado (0,98%). Em relação às áreas de formação verifica-se uma predominância na área de sociais aplicadas, 64 indivíduos (62,75%), seguida pelas engenharias 14 (13,73%), ciências exatas 6 (5,88%), outras áreas (Técnicas, Psicologia, Medicina Veterinária e outras) com 12 (11,76%), e 6 (5,88%) que não identificaram as áreas de formação. Os resultados quanto ao alto nível de formação e predominâncias nas áreas de formação em negócios, evidência a alta qualificação dos gestores e alinhamento com o perfil esperado dos respondentes da pesquisa.

Quanto aos cargos, de acordo com as evidências apresentadas o cargo com maior representatividade na amostra foi o de Diretor com 46 indivíduos (45,10%), seguido dos Gerentes 26 (25,49%), *controllers* 9 (8,82%) e demais cargos com 21 (20,59%). Observa-se a predominância de gestores das áreas administrativa e financeiras, funções diretamente relacionadas ao processo decisório estratégico nas organizações, o que contribui com a robustez e a relevância das informações da pesquisa. A seguir destacam-se os diversos cargos informados pelos respondentes, variando conforme o porte e estrutura da empresa: analista (2), assessoria técnica (1), auditor (1), auditor interno (1), CEO (2), CFO (6), CMO (1), contador (1), *controller* (9), coordenador (2), CTO (1), diretor (23), diretor administrativo (2), diretor comercial e marketing (1), diretor de controladoria (1), diretor de O&M (1), diretor de pesquisa e desenvolvimento (1), diretor de tecnologia, logística e operações postos de

combustível (1), diretor de TI e transformação digital (1), diretor de unidade (1), diretor executivo (1), diretor financeiro (2), especialista (1), gerente (8), gerente administrativo (1), gerente contábil (1), gerente de controladoria (5), gerente de governança e PMO (1), gerente de planejamento (1), ger. planejamento financeiro, orçamentos e custos (1), gerente de vendas (1), gerente executivo (2), gerente geral projetos e tecnologia (1) gestão (1), gestão de controles internos, *compliance* (1), gestão de governança (1), gestor (1), sócio (1), superintendente de RH (1), supervisor (3), supervisor administrativo (1), supervisor de manutenção (1), supervisora de tesouraria (1), vice-presidente (2), vice presidente de operações (2), VP de RH e responsabilidade social (1).

Quanto ao tempo na organização, verifica-se que 47 indivíduos (46,08%) possuem até 5 anos na organização, sendo 18 (17,65%) com até 1 ano, e 29 (28,43%) de 2 a 5 anos, seguida pelas faixas de 6 a 10 anos, com 19 indivíduos (18,63%), de 11 a 15 anos, com 18 indivíduos (17,65%), e o restante, 18 indivíduos (17,65%) distribuídos entre as demais faixas com mais de 15 anos na organização. Os resultados permitem inferir que há uma distribuição equilibrada de tempos na organização, com predomínio para a faixa de até 5 anos.

Quanto às características da organização, foram abordados os seguintes aspectos: o setor predominante, porte, região e idade da empresa. Esses resultados estão disponibilizados na Tabela 11.

**Tabela 11**

*Caracterização dos Respondentes – Organização*

Setor	Frequência	Percentual	Porte	Receita Bruta/ BNDES	Frequência	Percentual
Indústria	37	36,28%	Média Empresa	Acima de R\$ 4.800.000 até R\$ 300.000.000	14	13,73%
Comércio	12	11,76%	Grande Empresa	Acima de R\$ 300.000.000	73	71,57%
Serviços	34	33,33%	Não Sei	-	2	1,96%
Agronegócio	19	18,63%	Prefiro não responder	-	13	12,74%
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total</b>		<b>102</b>	<b>100,00%</b>
Região	Frequência	Percentual	Idade	Frequência	Percentual	
Norte	0	0,00%	Menos de 10 anos	12	11,76%	
Nordeste	6	5,88%	Entre 10 e 20 anos	20	19,61%	
Centro-Oeste	13	12,75%	Entre 21 e 50 anos	33	32,35%	
Sudeste	53	51,96%	Acima de 50 anos	37	36,28%	
Sul	30	29,41%				
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total</b>		<b>102</b>	<b>100,00%</b>

*Nota.* Dados da pesquisa (2026).

Quanto ao setor predominante, os resultados indicam que 37 empresas (36,28%) são do setor industrial, 34 (33,33%) são do setor de serviços, 19 (18,63%) são do agronegócio e 12 (11,76%) são do comércio. No que se refere à localização geográfica, a maioria está situada na região Sudeste 53 (51,96%), seguida pela região Sul 30 (29,41%), na região Centro-Oeste 13 (12,75%) e por fim 6 (5,88%) empresas são da região Nordeste. Não foram identificadas respostas da região norte do Brasil.

Quanto ao porte das empresas, observa-se que a amostra é composta predominantemente por empresas de grande e médio e porte, o que é esperado dado a população das 1.000 maiores empresas do país. Assim, 73 (71,57%) são grandes empresas, 14 (13,73%) são médias e 15 (14,70%) preferiram não responder ou não souberam informar a receita bruta da empresa. Quanto a idade das empresas, verifica-se uma predominância de empresas mais velhas, sendo 37 (36,28%) acima de 50 anos, 33 (32,35%) entre 21 e 50 anos, 20 (19,61%) empresas entre 10 e 20 anos e 12 (11,76%) são empresas mais jovens com menos de 10 anos.

Os resultados apresentados evidenciam uma amostra composta majoritariamente por indivíduos do gênero masculino, e por profissionais altamente qualificados, observa-se também que os cargos mais representativos são de diretoria e gerência, reforçando a robustez dos resultados. No que se refere às características das organizações, destaca-se o predomínio da indústria e serviços, com maior concentração nas regiões sudeste e sul, empresas de grande porte com mais de 21 anos de atuação, o que sugere um contexto organizacional sólido.

## 4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS DADOS

Nesta seção, apresenta-se a organização, sumarização e descrição dos resultados. As análises de estatística descritiva enfatizaram os pontos mínimos e máximos, a média, o desvio padrão, a assimetria e a curtose dos indicadores, com o intuito de sintetizar os resultados encontrados e descrever suas relações (Fávero & Belfiore, 2009). Apresentam-se na Tabela 12 os resultados do construto Inovação no Modelo de Negócios, com as dimensões criação, entrega e captura de valor. As assertivas dos indicadores estão apresentadas no Apêndice 1.

**Tabela 12***Estatística descritiva do construto Inovação no Modelo de Negócios*

<b>Indicador</b>	<b>Mediana</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Curtose</b>	<b>Assimetria</b>
<b>Painel A: Estatística descritiva da dimensão "Criação de Valor"</b>						
<b>IMNCri1</b>	4.000	1.000	5.000	0.884	2.344	-1.268
<b>IMNCri2</b>	4.000	2.000	5.000	0.798	-0.199	-0.406
<b>IMNCri3</b>	4.000	1.000	5.000	0.851	1.272	-1.051
<b>IMNCri4</b>	4.000	2.000	5.000	0.783	0.503	-0.745
<b>IMNCri5</b>	4.000	2.000	5.000	0.794	-0.242	-0.297
<b>IMNCri6</b>	4.000	2.000	5.000	0.828	0.209	-0.699
<b>IMNCri7</b>	4.000	1.000	5.000	0.947	0.352	-0.741
<b>IMNCri8</b>	4.000	1.000	5.000	0.891	-0.037	-0.527
<b>IMNCri9</b>	4.000	1.000	5.000	1.006	-0.254	-0.517
<b>IMNCri10</b>	4.000	1.000	5.000	0.967	-0.120	-0.558
<b>IMNCri11</b>	4.000	1.000	5.000	0.985	0.707	-0.924
<b>IMNCri12</b>	4.000	1.000	5.000	0.982	0.434	-0.872
<b>IMNCri13</b>	4.000	1.000	5.000	0.949	-0.163	-0.631
<b>Painel B: Estatística descritiva da dimensão "Entrega de Valor"</b>						
<b>IMNEntr1</b>	4.000	2.000	5.000	0.690	0.358	-0.456
<b>IMNEntr2</b>	3.000	1.000	5.000	1.055	-1.007	0.026
<b>IMNEntr3</b>	4.000	1.000	5.000	0.931	0.023	-0.418
<b>IMNEntr4</b>	4.000	1.000	5.000	0.865	0.328	-0.626
<b>IMNEntr5</b>	4.000	1.000	5.000	0.987	-0.464	-0.300
<b>IMNEntr6</b>	4.000	1.000	5.000	0.967	-0.203	-0.426
<b>IMNEntr7</b>	3.000	1.000	5.000	1.110	-0.458	-0.368
<b>IMNEntr8</b>	3.000	1.000	5.000	1.038	-0.203	0.213
<b>IMNEntr9</b>	3.000	1.000	5.000	1.043	-0.383	-0.042
<b>IMNEntr10</b>	4.000	1.000	5.000	0.967	0.530	-0.690
<b>IMNEntr11</b>	4.000	1.000	5.000	0.975	0.239	-0.741
<b>IMNEntr12</b>	4.000	1.000	5.000	0.922	1.666	-1.100
<b>Painel C: Estatística descritiva da dimensão "Captura de Valor"</b>						
<b>IMNCap1</b>	4.000	1.000	5.000	0.972	-0.078	-0.608
<b>IMNCap2</b>	4.000	1.000	5.000	0.992	-0.043	-0.671
<b>IMNCap3</b>	3.000	1.000	5.000	1.087	-0.609	-0.145
<b>IMNCap4</b>	3.000	1.000	5.000	1.208	-1.038	-0.023
<b>IMNCap5</b>	4.000	1.000	5.000	0.868	1.477	-0.969
<b>IMNCap6</b>	4.000	1.000	5.000	0.822	3.761	-1.563
<b>IMNCap7</b>	4.000	1.000	5.000	0.907	1.489	-1.120
<b>IMNCap8</b>	4.000	1.000	5.000	0.922	-0.066	-0.566

*Nota.* Dados da pesquisa (2026).

Os indicadores denominados IMNCri (total de 13) estão relacionados à dimensão da criação de valor, ou seja, as assertivas questionavam sobre as mudanças e reconfigurações de elementos como: novas capacidades, novas tecnologias, novas parcerias e novos processos. Os indicadores denominados IMNEntr (total de 12) dizem respeito as mudanças e reconfigurações de elementos como: novas ofertas, novos clientes e mercados, novos canais e novos cliente relacionamentos. Já os indicadores denominados IMNCap (total de 8) referem-

se a dimensão da captura de valor, representada pelas mudanças e reconfigurações de elementos como: novos modelos de receita e novas estruturas de custos. É possível observar que a maioria dos indicadores de cada uma das dimensões apresenta mediana 4 (26 assertivas) ou 3 (6 assertivas), em uma escala de 1 a 5. Esse padrão revela resultados que se aproximam de um maior grau de concordância dos respondentes, sugerindo avaliação predominantemente positiva. Os valores mínimos e máximos variam entre 1 e 5, evidenciando a utilização plena da escala e a heterogeneidade das percepções. Os desvios-padrão situam-se, em sua maioria, abaixo de 1, o que sugere baixa dispersão e relativa homogeneidade das respostas. Em relação à assimetria, predominam valores negativos, indicando concentração das respostas nos níveis mais elevados da escala, reforçando a tendência favorável à adoção das práticas analisadas. A curtose, embora apresente variações entre indicadores e dimensão permanece em níveis aceitáveis, sem indícios de distribuições extremamente achatadas ou excessivamente concentradas, o que aponta para adequação dos dados para análises estatísticas subsequentes.

A seguir, na Tabela 13 apresenta-se os resultados relacionados à estatística descritiva do construto orçamento, as assertivas dos indicadores são apresentadas no Apêndice 1.

**Tabela 13**

*Estatística descritiva do construto Orçamento*

<b>Indicador</b>	<b>Mediana</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Curtose</b>	<b>Assimetria</b>
<b>Painel A:</b> Estatística descritiva do Uso diagnóstico do orçamento (UDO)						
<b>UDO1</b>	4.000	1.000	5.000	0.792	2.562	-1.350
<b>UDO2</b>	5.000	1.000	5.000	0.799	3.863	-1.793
<b>UDO3</b>	5.000	1.000	5.000	0.738	5.586	-2.008
<b>UDO4</b>	4.000	1.000	5.000	0.826	2.684	-1.471
<b>Painel B:</b> Estatística descritiva do Uso interativo do orçamento (UIO)						
<b>UIO1</b>	4.000	1.000	5.000	0.978	1.088	-1.076
<b>UIO2</b>	4.000	1.000	5.000	0.915	2.533	-1.409
<b>UIO3</b>	4.000	1.000	5.000	0.928	2.208	-1.340
<b>UIO4</b>	4.000	1.000	5.000	0.996	0.300	-0.759
<b>UIO5</b>	4.000	1.000	5.000	0.991	0.519	-0.640
<b>UIO6</b>	4.000	1.000	5.000	0.944	0.768	-0.941
<b>UIO7</b>	4.000	1.000	5.000	1.101	-0.226	-0.624

*Nota.* Dados da pesquisa (2026).

Os indicadores denominados UDO estão relacionados à dimensão do uso diagnóstico do orçamento, ou seja, as assertivas questionavam o uso do orçamento focado no monitoramento e cumprimento de metas. Já o indicador denominado UIO questionavam o uso do orçamento relacionado ao diálogo entre gestão e membros da equipe permitindo trocas de experiências e feedbacks. Dessa forma, é possível observar que a maioria dos indicadores de

cada uma das dimensões apresenta mediana com valores predominantes entre 4 e 5, em uma escala de 1 a 5. Esse padrão revela resultados que se aproximam de alto grau de concordância sobre a medida de uso do orçamento entre os respondentes, sugerindo avaliação predominantemente positiva.

Os valores mínimos e máximos variam entre 1 e 5, evidenciando a utilização plena da escala e a heterogeneidade das percepções. O uso diagnóstico apresenta valores mais elevados em comparação ao uso interativo para curtose, sinalizando maior concentração das respostas em torno da mediana, enquanto o uso interativo revela distribuições mais próximas da normalidade. Os desvios-padrão predominantemente inferiores a 1 sugerem baixa dispersão das respostas relativa homogeneidade. A assimetria negativa observada nos dois painéis indica concentração das respostas nos níveis mais elevados da escala, reforçando a percepção de uso intensivo do orçamento nas duas abordagens.

A seguir, é apresentada a Tabela 14 com os resultados do construto Desempenho Organizacional, com as dimensões de desempenho financeiro e não-financeiro. As afirmações correlatas a esse indicador constam no Apêndice 1.

**Tabela 14**

*Estatística descritiva do construto Desempenho Organizacional*

<b>Indicador</b>	<b>Mediana</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Curtose</b>	<b>Assimetria</b>
<b>Painel A:</b> Estatística descritiva do desempenho financeiro						
<b>DES-Fin1</b>	4.000	1.000	5.000	0.974	-0.076	-0.254
<b>DES-Fin2</b>	4.000	1.000	5.000	1.118	-0.292	-0.442
<b>DES-Fin3</b>	4.000	1.000	5.000	1.073	-0.511	-0.290
<b>DES-Fin4</b>	3.000	1.000	5.000	1.002	-0.465	-0.037
<b>Painel B:</b> Estatística descritiva do desempenho não-financeiro						
<b>DES-ÑFin1</b>	4.000	1.000	5.000	0.817	-0.017	-0.168
<b>DES-ÑFin2</b>	4.000	1.000	5.000	0.859	0.544	-0.413
<b>DES-ÑFin3</b>	3.000	1.000	5.000	0.844	0.296	-0.007
<b>DES-ÑFin4</b>	3.000	1.000	5.000	0.881	0.125	0.021
<b>DES-ÑFin5</b>	3.000	1.000	5.000	1.041	-0.075	-0.343
<b>DES-ÑFin6</b>	3.000	1.000	5.000	0.977	-0.439	-0.120
<b>DES-ÑFin7</b>	3.000	1.000	5.000	0.907	-0.159	0.087
<b>DES-ÑFin8</b>	3.000	1.000	5.000	0.956	-0.370	-0.103

*Nota.* Dados da pesquisa (2026).

Os indicadores denominados DES-Fin referem-se a dimensão do desempenho financeiro, com uma abordagem focada em indicadores numéricos objetivos e financeiros que refletem os resultados econômicos da empresa. Por outro lado, o indicador DES-ÑFin reflete os indicadores operacionais, estratégicos, como capacidades organizacionais e outros. Dessa

forma, é possível observar que as medianas se concentram majoritariamente entre os valores 3 e 4, indicando avaliações positivas, com ligeira predominância de percepções mais elevadas para o desempenho financeiro. Os desvios-padrão, em geral próximos ou inferiores a 1, sugerem variabilidade moderada e consistência nas respostas, enquanto os coeficientes de assimetria, de baixa magnitude, indicam distribuições relativamente simétricas. A curtose próxima de zero ou negativa na maior parte dos indicadores aponta para distribuições adequadas.

### 4.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

A Modelagem de Equações Estruturais baseada em Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM) foi realizada em duas fases. A primeira consistiu na análise do modelo de mensuração, e, após o atendimento aos critérios estabelecidos, procedeu-se à análise do modelo estrutural, com o objetivo de testar e investigar as relações teóricas propostas na presente pesquisa (Hair Jr. et al., 2021).

#### 4.3.1 Avaliação do Modelo de Mensuração

A análise do modelo de mensuração é realizada para examinar a adequação das mensurações das variáveis latentes do modelo (Hair Jr. et al., 2021). Esse processo compreende a consistência interna, juntamente com as validades convergente e discriminante dos construtos. Com base nessas diretrizes, apresenta-se a matriz de cargas cruzadas dos indicadores do modelo proposto neste estudo, conforme a Tabela 15.

**Tabela 15**

*Matriz de cargas cruzadas dos indicadores antes dos ajustes*

ID	DES-Fin	DES-ÑFin	IMNCap	IMNCri	IMNEntr	UDO	UIO
DES-Fin1	0.758	0.546	0.377	0.488	0.511	0.379	0.400
DES-Fin2	0.918	0.455	0.392	0.408	0.286	0.245	0.436
DES-Fin3	0.918	0.543	0.427	0.392	0.317	0.330	0.442
DES-Fin4	0.896	0.442	0.403	0.335	0.275	0.263	0.406
DES-ÑFin1	0.311	0.708	0.367	0.383	0.429	0.402	0.344
DES-ÑFin2	0.415	0.786	0.467	0.543	0.486	0.454	0.457
DES-ÑFin3	0.547	0.758	0.459	0.471	0.510	0.340	0.387
DES-ÑFin4	0.561	0.627	0.412	0.382	0.461	0.365	0.368
DES-ÑFin5	0.387	0.676	0.240	0.491	0.338	0.289	0.450
DES-ÑFin6	0.326	0.740	0.288	0.506	0.340	0.295	0.295
DES-ÑFin7	0.289	0.710	0.280	0.484	0.368	0.311	0.351

<b>DES-ÑFin8</b>	0.436	0.768	0.482	0.567	0.426	0.492	0.569
<b>IMNCap1</b>	0.362	0.425	0.707	0.556	0.603	0.338	0.385
<b>IMNCap2</b>	0.410	0.462	0.755	0.601	0.705	0.319	0.442
<b>IMNCap3</b>	0.288	0.176	0.533	0.286	0.466	0.143	0.276
<b>IMNCap4</b>	0.128	0.118	0.393	0.152	0.217	0.160	0.177
<b>IMNCap5</b>	0.207	0.411	0.635	0.354	0.433	0.504	0.328
<b>IMNCap6</b>	0.322	0.433	0.785	0.420	0.335	0.578	0.572
<b>IMNCap7</b>	0.349	0.312	0.739	0.335	0.260	0.496	0.470
<b>IMNCap8</b>	0.385	0.411	0.777	0.488	0.548	0.443	0.510
<b>IMNCri1</b>	0.380	0.531	0.443	0.801	0.533	0.391	0.463
<b>IMNCri10</b>	0.218	0.317	0.508	0.595	0.520	0.290	0.347
<b>IMNCri11</b>	0.187	0.402	0.352	0.660	0.490	0.233	0.266
<b>IMNCri12</b>	0.313	0.453	0.305	0.745	0.511	0.263	0.317
<b>IMNCri13</b>	0.170	0.358	0.316	0.647	0.506	0.065	0.153
<b>IMNCri2</b>	0.324	0.609	0.374	0.662	0.424	0.433	0.388
<b>IMNCri3</b>	0.387	0.482	0.382	0.704	0.497	0.305	0.447
<b>IMNCri4</b>	0.188	0.402	0.140	0.566	0.348	0.040	0.068
<b>IMNCri5</b>	0.301	0.521	0.182	0.628	0.438	0.158	0.267
<b>IMNCri6</b>	0.364	0.443	0.431	0.644	0.485	0.236	0.333
<b>IMNCri7</b>	0.392	0.373	0.533	0.628	0.581	0.366	0.396
<b>IMNCri8</b>	0.386	0.444	0.565	0.750	0.640	0.317	0.394
<b>IMNCri9</b>	0.159	0.259	0.322	0.497	0.323	0.049	0.146
<b>IMNEntr1</b>	0.292	0.483	0.411	0.523	0.597	0.258	0.289
<b>IMNEntr10</b>	0.128	0.346	0.543	0.434	0.687	0.216	0.213
<b>IMNEntr11</b>	0.357	0.496	0.457	0.589	0.720	0.276	0.388
<b>IMNEntr12</b>	0.227	0.428	0.458	0.518	0.734	0.296	0.348
<b>IMNEntr2</b>	0.247	0.436	0.344	0.558	0.658	0.210	0.261
<b>IMNEntr3</b>	0.273	0.325	0.332	0.470	0.617	0.195	0.249
<b>IMNEntr4</b>	0.402	0.565	0.521	0.661	0.756	0.373	0.403
<b>IMNEntr5</b>	0.363	0.355	0.496	0.496	0.679	0.221	0.310
<b>IMNEntr6</b>	0.331	0.374	0.518	0.441	0.666	0.269	0.335
<b>IMNEntr7</b>	0.157	0.294	0.379	0.431	0.711	0.198	0.273
<b>IMNEntr8</b>	0.153	0.263	0.321	0.452	0.698	0.167	0.234
<b>IMNEntr9</b>	0.216	0.234	0.392	0.409	0.697	0.149	0.211
<b>UDO1</b>	0.233	0.478	0.503	0.396	0.318	0.919	0.668
<b>UDO2</b>	0.332	0.496	0.549	0.427	0.336	0.934	0.720
<b>UDO3</b>	0.340	0.404	0.574	0.319	0.274	0.905	0.692
<b>UDO4</b>	0.377	0.509	0.545	0.404	0.381	0.888	0.730
<b>UIO1</b>	0.302	0.484	0.514	0.401	0.292	0.790	0.765
<b>UIO2</b>	0.403	0.539	0.529	0.462	0.359	0.731	0.852
<b>UIO3</b>	0.437	0.518	0.548	0.429	0.329	0.735	0.886
<b>UIO4</b>	0.421	0.475	0.401	0.427	0.362	0.607	0.865
<b>UIO5</b>	0.406	0.285	0.499	0.330	0.295	0.489	0.744
<b>UIO6</b>	0.438	0.481	0.602	0.502	0.503	0.631	0.836
<b>UIO7</b>	0.369	0.445	0.422	0.416	0.396	0.431	0.792

Nota. Dados da pesquisa (2026).

A confiabilidade do indicador é analisada por meio da avaliação de suas cargas, a fim de verificar sua contribuição para o construto correspondente. Conforme Hair Jr. et al. (2021), é recomendável que as cargas sejam superiores a 0,708, sendo aceito em pesquisas exploratórias valores  $\geq 0,600$ , e pontos de atenção valores entre 0,400 e 0,600. Porém, antes

de eliminar indicadores do modelo, os autores sugerem que é necessário avaliar seu efeito em relação ao conteúdo pesquisado.

Dessa forma, com base na análise conjunta das cargas externas, validade discriminante, validade convergente e consistência interna do modelo inicial, alguns indicadores apresentados na Tabela 15 foram gradualmente excluídos, priorizando a retirada daqueles com os menores valores em cada construto. O processo de exclusão teve início pelos indicadores do construto inovação no modelo de negócios (IMN) na dimensão da captura de valor, sendo excluído o IMNCap4 (A sustentabilidade do negócio não depende exclusivamente da receita existente). Na sequência, na dimensão da criação de valor, foram excluídos os indicadores IMNCri, sendo excluídos o IMNCri9 (Avaliamos regularmente os possíveis benefícios de uma terceirização), IMNCri4 (Mantemos atualizados os recursos técnicos da empresa), IMNCri10 (Novos parceiros de colaboração ajudam-nos regularmente a desenvolver nosso modelo de negócios), e IMNCri7 (Estamos constantemente buscando novos parceiros de colaboração). Por fim, na dimensão da entrega de valor foram excluídos os indicadores IMNEntr1 (Atendemos regularmente às novas necessidades dos clientes) e IMNEntr2 (Nossos produtos e/ou serviços são muito inovadores em relação aos nossos concorrentes).

No construto IMN, algumas questões foram excluídas por se tratar de um construto ainda de natureza exploratória, no qual determinadas assertivas apresentavam conteúdos sobrepostos. O que indica a necessidade de aprimoramento e refinamento futuro do construto, configurando recomendações para pesquisas futuras. Nos demais construtos, não houve exclusão de assertivas.

Para possibilitar a comparação e verificar a confirmação da validade discriminante dos indicadores, é apresentada a seguir a matriz de cargas cruzadas, considerando a eliminação dos indicadores rejeitados pelo modelo.

**Tabela 16**

*Matriz de cargas cruzadas dos indicadores após os ajustes*

<b>ID</b>	<b>DES-Fin</b>	<b>DES-ÑFin</b>	<b>IMNCap</b>	<b>IMNCri</b>	<b>IMNEntr</b>	<b>UDO</b>	<b>UIO</b>
<b>DES-Fin1</b>	0.754	0.548	0.387	0.485	0.489	0.379	0.400
<b>DES-Fin2</b>	0.918	0.456	0.390	0.399	0.271	0.245	0.436
<b>DES-Fin3</b>	0.919	0.544	0.427	0.374	0.305	0.330	0.442
<b>DES-Fin4</b>	0.898	0.444	0.404	0.315	0.286	0.263	0.406
<b>DES-ÑFin1</b>	0.310	0.709	0.380	0.393	0.396	0.402	0.343
<b>DES-ÑFin2</b>	0.414	0.791	0.476	0.519	0.485	0.454	0.457
<b>DES-ÑFin3</b>	0.546	0.759	0.467	0.484	0.487	0.340	0.387
<b>DES-ÑFin4</b>	0.560	0.631	0.422	0.377	0.450	0.365	0.368

<b>DES-ÑFin5</b>	0.387	0.676	0.248	0.489	0.315	0.289	0.450
<b>DES-ÑFin6</b>	0.326	0.734	0.283	0.529	0.279	0.295	0.294
<b>DES-ÑFin7</b>	0.288	0.703	0.271	0.509	0.305	0.311	0.351
<b>DES-ÑFin8</b>	0.436	0.766	0.480	0.568	0.399	0.492	0.568
<b>IMNCap1</b>	0.362	0.428	0.716	0.495	0.619	0.338	0.386
<b>IMNCap2</b>	0.410	0.464	0.757	0.552	0.699	0.319	0.442
<b>IMNCap3</b>	0.288	0.179	0.523	0.231	0.490	0.143	0.277
<b>IMNCap5</b>	0.206	0.413	0.635	0.320	0.434	0.504	0.327
<b>IMNCap6</b>	0.322	0.433	0.792	0.369	0.318	0.578	0.572
<b>IMNCap7</b>	0.349	0.313	0.735	0.290	0.247	0.496	0.470
<b>IMNCap8</b>	0.385	0.414	0.781	0.449	0.544	0.443	0.511
<b>IMNCri1</b>	0.379	0.531	0.452	0.836	0.496	0.391	0.463
<b>IMNCri11</b>	0.186	0.402	0.346	0.686	0.447	0.233	0.266
<b>IMNCri12</b>	0.312	0.451	0.299	0.791	0.439	0.263	0.317
<b>IMNCri13</b>	0.169	0.357	0.311	0.680	0.464	0.065	0.154
<b>IMNCri2</b>	0.322	0.607	0.376	0.704	0.356	0.433	0.388
<b>IMNCri3</b>	0.386	0.482	0.394	0.755	0.459	0.305	0.447
<b>IMNCri5</b>	0.300	0.519	0.181	0.666	0.388	0.158	0.266
<b>IMNCri6</b>	0.363	0.443	0.442	0.674	0.440	0.236	0.333
<b>IMNCri8</b>	0.385	0.446	0.571	0.650	0.661	0.317	0.394
<b>IMNEntr10</b>	0.126	0.346	0.528	0.378	0.697	0.217	0.213
<b>IMNEntr11</b>	0.356	0.498	0.459	0.534	0.747	0.276	0.388
<b>IMNEntr12</b>	0.226	0.430	0.456	0.447	0.767	0.296	0.348
<b>IMNEntr3</b>	0.272	0.325	0.339	0.417	0.590	0.195	0.249
<b>IMNEntr4</b>	0.401	0.566	0.520	0.633	0.745	0.373	0.403
<b>IMNEntr5</b>	0.362	0.357	0.498	0.446	0.704	0.221	0.310
<b>IMNEntr6</b>	0.330	0.377	0.529	0.395	0.687	0.269	0.335
<b>IMNEntr7</b>	0.156	0.296	0.377	0.391	0.720	0.198	0.273
<b>IMNEntr8</b>	0.152	0.264	0.327	0.390	0.720	0.167	0.234
<b>IMNEntr9</b>	0.216	0.236	0.396	0.374	0.714	0.149	0.212
<b>UDO1</b>	0.232	0.480	0.511	0.383	0.302	0.919	0.667
<b>UDO2</b>	0.331	0.498	0.552	0.417	0.310	0.934	0.720
<b>UDO3</b>	0.339	0.406	0.576	0.297	0.272	0.905	0.691
<b>UDO4</b>	0.377	0.511	0.548	0.375	0.390	0.888	0.730
<b>UIO1</b>	0.301	0.484	0.516	0.384	0.273	0.790	0.764
<b>UIO2</b>	0.403	0.540	0.532	0.423	0.338	0.731	0.851
<b>UIO3</b>	0.437	0.521	0.552	0.415	0.327	0.735	0.886
<b>UIO4</b>	0.421	0.477	0.409	0.436	0.345	0.607	0.865
<b>UIO5</b>	0.406	0.287	0.501	0.328	0.294	0.489	0.745
<b>UIO6</b>	0.437	0.485	0.607	0.483	0.508	0.631	0.836
<b>UIO7</b>	0.369	0.447	0.419	0.387	0.410	0.431	0.792

Nota. Dados da pesquisa (2026).

Na Tabela 17 são apresentados os resultados análise da confiabilidade e validade convergente das variáveis latentes após os ajustes.

**Tabela 17***Confiabilidade e Validade Convergente*

Variável	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta (rho_a)	Confiabilidade composta (rho_c)	Variância média extraída (AVE)
<b>DES-Fin</b>	0.896	0.895	0.929	0.766
<b>DES-ÑFin</b>	0.869	0.876	0.897	0.523
<b>IMNCap</b>	0.838	0.859	0.876	0.506
<b>IMNCri</b>	0.884	0.895	0.905	0.516
<b>IMNEntr</b>	0.893	0.905	0.910	0.505
<b>UDO</b>	0.932	0.935	0.952	0.831
<b>UIO</b>	0.919	0.924	0.935	0.675

Nota. Dados da pesquisa (2026).

A validade convergente é verificada por meio da Variância Média Extraída (AVE), a qual deve ser igual ou superior a 0,50, indicando que o constructo é capaz de explicar ao menos 50% da variância de seus indicadores (Hair Jr. et al., 2019; Bido & Silva, 2019). Dessa forma, é possível observar que os pressupostos de confiabilidade e validade convergente foram atendidos. Já que a confiabilidade composta e o Alfa de Cronbach (AC) são considerados satisfatórios quando os valores: valores entre 0,70 e 0,90, enquanto valores entre 0,60 e 0,70 podem ser aceitos em pesquisas exploratórias (Hair Jr. et al., 2019).

No que se refere a validade discriminante, é primeiramente confirmada pelo critério de Fornell-Larcker, Fornell-Larcker, onde a raiz quadrada da AVE de cada constructo deve ser maior do que suas correlações com os demais constructos do modelo (Hair Jr. et al., 2021). O segundo critério corresponde ao *heterotrait-monotrait ratio of correlations* (HTMT) em que todos os valores devem ser inferiores a 0,90 (Hair Jr. et al., 2021). Desse modo, na Tabela 18 são apresentados os resultados da validade discriminante.

**Tabela 18***Validade Discriminante*

Variável Latente	DES-Fin	DES-ÑFin	IMNCap	IMNCri	IMNEntr	UDO	UIO
Painel A: Validade Discriminante (HTMT)							
<b>DES-Fin</b>							
<b>DES-ÑFin</b>	0.635						
<b>IMNCap</b>	0.536	0.601					
<b>IMNCri</b>	0.481	0.749	0.611				
<b>IMNEntr</b>	0.400	0.574	0.763	0.694			
<b>UDO</b>	0.379	0.564	0.640	0.407	0.360		
<b>UIO</b>	0.531	0.618	0.679	0.516	0.455	0.829	
Painel B: Validade Discriminante Critério de Fornell-Larcker							
<b>DES-Fin</b>	0.875						
<b>DES-ÑFin</b>	0.576	0.723					
<b>IMNCap</b>	0.462	0.540	0.711				

<b>IMNCri</b>	0.456	0.668	0.541	0.718			
<b>IMNEntr</b>	0.394	0.552	0.636	0.643	0.711		
<b>UDO</b>	0.353	0.522	0.600	0.406	0.352	0.912	
<b>UIO</b>	0.484	0.569	0.619	0.500	0.439	0.772	0.821

Nota. Dados da pesquisa (2026).

Destarte, após a confirmação de que o modelo de mensuração atende adequadamente aos pressupostos de confiabilidade e validade, dando continuidade as etapas da análise de equações estruturais procedeu-se com a avaliação do modelo estrutural.

### 4.3.2 Avaliação do Modelo Estrutural

Após o atendimento aos critérios de medição e a validação do modelo de mensuração, inicia-se a análise do modelo estrutural. Essa fase tem como objetivo analisar as relações de dependência entre os constructos, a fim de testar as hipóteses formuladas (Hair Jr. et al., 2009). A verificação do Fator de Inflação da Variância (VIF); (ii) análise do Coeficiente de Determinação, por meio dos valores de  $R^2$  e  $R^2$  ajustado e (iii) avaliação do Tamanho do Efeito, utilizando o  $f^2$ . Na sequência, fez-se a verificação das relações causais entre os construtos, avaliando a relevância e a significância dos Coeficientes de Caminho Estruturais ( $\beta$ ), com base nos valores de t-value e p-value das relações entre os construtos propostos neste estudo.

O primeiro passo nesse processo é verificar a presença de multicolinearidade por meio do *Variance Inflation Factor* (VIF), apresentado na Tabela 19.

**Tabela 19**

*Análise de multicolinearidade*

Assertiva	VIF	Assertiva	VIF	Assertiva	VIF	Assertiva	VIF	Assertiva	VIF
IMNCap1	2.539	IMNCri1	2.540	IMNEntr10	1.908	UDO1	4.436	DES-Fin1	1.461
IMNCap2	2.449	IMNCri11	1.987	IMNEntr11	2.664	UDO2	5.141	DES-Fin2	4.475
IMNCap3	1.597	IMNCri12	2.482	IMNEntr12	2.991	UDO3	3.402	DES-Fin3	4.666
IMNCap5	1.370	IMNCri13	2.170	IMNEntr3	1.666	UDO4	2.727	DES-Fin4	3.893
IMNCap6	2.710	IMNCri2	1.790	IMNEntr4	2.111	UIO1	2.605	DES-ÑFin1	1.952
IMNCap7	2.458	IMNCri3	1.902	IMNEntr5	2.783	UIO2	3.648	DES-ÑFin2	2.209
IMNCap8	1.884	IMNCri5	1.852	IMNEntr6	2.541	UIO3	3.581	DES-ÑFin3	2.210
		IMNCri6	1.617	IMNEntr7	2.796	UIO4	3.089	DES-ÑFin4	1.748
		IMNCri8	1.455	IMNEntr8	3.729	UIO5	1.992	DES-ÑFin5	1.718
				IMNEntr9	2.824	UIO6	2.514	DES-ÑFin6	2.792
						UIO7	2.340	DES-ÑFin7	2.677
								DES-ÑFin8	2.414

Nota. Dados da pesquisa (2026).

Conforme apresentado na Tabela 19, os valores do VIF variaram entre 1 e 5 para as assertivas do instrumento de pesquisa. Estes resultados estão de acordo com os critérios recomendados por Hair Jr. et al. (2021) ( $< 0,20$  VIF  $> 5,00$ ). Deste modo, é constatada a ausência de multicolinearidade no modelo, exceto no indicador UDO 2, que mesmo não cumprindo, manteve-se.

Em seguida, realiza-se a análise do  $R^2$  e do  $R^2$  ajustado, com o intuito de avaliar a capacidade explicativa do modelo em relação às variáveis latentes, além de verificar o tamanho do efeito  $f^2$ , conforme os dados apresentados na Tabela 20.

**Tabela 20**

*R<sup>2</sup> e R<sup>2</sup> ajustado e tamanho do efeito f<sup>2</sup>*

<b>R<sup>2</sup> e R<sup>2</sup> ajustado e tamanho do efeito f<sup>2</sup></b>							
<b>Construto</b>	<b>R<sup>2</sup></b>					<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	
DES-Fin	0.276					0.254	
DES-ÑFin	0.451					0.435	
IMNCap	0.420					0.408	
IMNCri	0.251					0.236	
IMNEntr	0.193					0.177	

<b>Tamanho do Efeito f<sup>2</sup></b>							
<b>Construtos</b>	<b>DES-Fin</b>	<b>DES-ÑFin</b>	<b>IMNCap</b>	<b>IMNCri</b>	<b>IMNEntr</b>	<b>UDO</b>	<b>UIO</b>
DES-Fin							
DES-ÑFin							
IMNCap							
IMNCri							
IMNEntr	0.057	0.202					
UDO	0.002	0.028	0.064	0.001	0.001		
UIO	0.095	0.045	0.103	0.116	0.086		

*Nota.* Dados da pesquisa (2026).

No que diz respeito ao  $R^2$ , a interpretação dos valores segue os critérios de referência de 0,75, 0,50 e 0,25 para os construtos endógenos, os quais podem ser classificados como substanciais, moderados e fracos, respectivamente (Hair Jr. et al., 2021). Com base nesses valores de referência, ao analisar os dados apresentados na Tabela 20, observa-se que o coeficiente de explicação para os construtos é considerado fraco. No entanto, como apontado por Hair Jr. et al. (2021), os valores aceitáveis de  $R^2$  podem variar conforme o contexto, e, em algumas situações, um  $R^2$  tão baixo quanto 0,10 pode ser considerado satisfatório.

Quanto ao tamanho do efeito ( $f^2$ ), segundo Cohen (1988) classifica valores de 0,02, 0,15 e 0,35 como efeitos pequeno, médio e grande, respectivamente, observa-se que a relação

que quase todas as relações confirmadas apresentaram efeitos pequenos. Apesar dos efeitos serem pequenos, vale observar que a pesquisa se propôs a analisar relações complexas com múltiplos fatores preditores para a explicação das variáveis. Assim, as variáveis investigadas representam apenas alguns desses fatores, e, portanto, um efeito pequeno já pode ser considerado significativo.

### 4.3.3 Análise Geral

Na sequência, considerando que as variáveis da inovação no modelo de negócios (IMN) e o desempenho organizacional (DO), foram mensuradas como um construto de segunda ordem, primeiramente foi extraído os escores fatoriais dessas variáveis latentes, e depois analisados os caminhos estruturais e sua significância estatística, obtida por meio de *bootstrapping* corrigido para viés, com teste bicaudal e 5.000 subamostras (Hair Jr et al. (2021). Os resultados desse processo estão apresentados na Tabela 21.

**Tabela 21**

*Resultados dos efeitos diretos e indiretos no modelo estrutural*

Caminho Estrutural	Modelo 1 Sem interação		Modelo 2 Com interação		Hipóteses
	$\beta$	<i>p-value</i>	$\beta$	<i>p-value</i>	
UDO -> IMN	0.159	0.245	0.130	0.364	H1-
UDO -> IMN-> DESEMP ORG	0.083	0.255	0.070	0.389	H2
UDO -> DESEMP ORG	0.031	0.762	-	0.963	
<b>UIO -&gt; IMN</b>	0.489	<b>0.000***</b>	0.471	<b>0.000***</b>	<b>H3+</b>
<b>UIO -&gt; IMN-&gt; DESEMP ORG</b>	0.254	<b>0.004***</b>	0.252	<b>0.007***</b>	<b>H4</b>
<b>UIO -&gt; DESEMP ORG</b>	0.265	<b>0.021**</b>	0.267	<b>0.025**</b>	
<b>IMN -&gt; DESEMP ORG</b>	0.520	<b>0.000***</b>	0.534	<b>0.000***</b>	<b>H5+</b>
USO COMBINADO DO ORÇAMENTO -> IMN			-	0.338	H6
USO COMBINADO DO ORÇAMENTO -> IMN -> DESEMP ORG			-	0.361	H7
PORTE -> DESEMP ORG	0.081	0.173	0.093	0.142	
IDADE -> DESEMP ORG	-	0.126	-	0.112	

*Nota.* O modelo 1 exibe os resultados dos testes sem interação (diagnóstico\*interativo). O modelo 2 exibe os resultados dos testes com interação. Denota-se níveis de significância de \*\*\*1%; \*\*5%.

Ao analisar a confirmação das hipóteses teóricas estabelecidas, foram verificados os valores *p-value*, que devem estar em 1, 5 ou 10%, conforme os parâmetros estabelecidos na

literatura (Hair Jr. et al., 2021). Observa-se diante dos resultados da Tabela 21 que o uso interativo do orçamento apresenta efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a inovação no modelo de negócios ( $p < 0,01$ ), bem como sobre o desempenho organizacional ( $p < 0,05$ ). Adicionalmente, observa-se um efeito indireto significativo do uso interativo do orçamento sobre o desempenho organizacional, mediado pela inovação no modelo de negócios ( $p < 0,01$ ). Observa-se, ainda, que a inovação no modelo de negócios impacta de forma direta e positiva o desempenho organizacional ( $p < 0,01$ ), apoiando as hipóteses H3, H4a-b, e H5. Quanto as demais hipóteses, não obtiveram resultados significativos para o modelo, sendo, portanto, rejeitadas.

Além das variáveis principais analisadas no modelo estrutural, visando isolar efeitos contextuais que poderiam interferir nos resultados, variáveis de controle como porte (receita bruta) e idade da organização foram incorporadas, porém nenhuma delas apresentaram influência significativa no desempenho organizacional. A seguir, apresenta-se a discussão dos resultados do estudo, contrastando-os com o referencial teórico para uma melhor compreensão de suas implicações.

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa revelam aspectos importantes sobre as relações entre os tipos de uso do orçamento, inovação no modelo de negócios e desempenho organizacional. Para contextualizar apresenta-se a Tabela 22, que sintetiza as hipóteses para posterior discussão dos resultados.

**Tabela 22**

*Resumo das Hipóteses*

<b>Hipóteses da Pesquisa</b>	<b>Decisão</b>
H1: O uso diagnóstico do orçamento influencia negativamente a inovação no modelo de negócios.	Rejeita-se
H2: O uso diagnóstico do orçamento influencia positivamente o desempenho organizacional mediado pela inovação no modelo de negócios	Rejeita-se
H3: O uso interativo do orçamento influencia positivamente a inovação no modelo de negócios.	<b>Aceita-se</b>
H4: O uso interativo do orçamento influencia positivamente o desempenho organizacional mediado pela inovação no modelo de negócios	<b>Aceita-se</b>
H5: A inovação no modelo de negócios influencia positivamente o desempenho organizacional.	<b>Aceita-se</b>
H6: O uso combinado do orçamento influencia positivamente a inovação no modelo de negócios.	Rejeita-se
H7: O uso combinado do orçamento influencia positivamente o desempenho organizacional mediado pela inovação no modelo de negócios.	Rejeita-se

*Nota.* Elaborada pela autora (2026).

A hipótese 1, que propõe que há uma influência negativa do uso diagnóstico do orçamento na inovação do modelo de negócios, apresentou relação positiva embora não estatisticamente significativa. Isso indica que o uso do orçamento apenas como um sistema diagnóstico para monitorar os resultados organizacionais e corrigir desvios de padrões predefinidos de desempenho, embora possua natureza mais restritiva, não exerce influência significativa na inovação no modelo de negócios, considerando suas dimensões de criação, entrega e captura de valor.

Esse resultado está alinhado de forma análoga com a perspectiva de Dunk (2011) e Beuren et al. (2019) que embora apresentem contextos e abordagens diferentes, argumentam que é improvável que o uso de orçamentos predominantemente como um mecanismo de controle facilite a inovação. No entanto, considerar o uso do orçamento (diagnóstico) como um mecanismo de controle capaz de ter influência negativa na inovação no modelo de negócios não encontra suporte, sugerindo um papel mais neutro.

Deste modo, infere-se que o uso diagnóstico do orçamento em grandes empresas possa coexistir com práticas inovadoras, já que nesse contexto as estruturas formais de controles já estão institucionalizadas, o que reduz o risco de o controle diagnóstico ser percebido como negativo à inovação, pois atua como um mecanismo de coordenação e eficiência que, quando inserido em um conjunto mais amplo de capacidades organizacionais, é compatível com estratégias inovadoras.

Na hipótese 2, que supõe uma relação positiva entre o uso do orçamento diagnóstico e o desempenho organizacional, por meio da inovação no modelo de negócios, não apresentou relação estatisticamente significativa, direta e indiretamente. Os resultados corroboram com estudos que também não comprovaram as relações (Henri, 2006; Dunk, 2011; Martins & Lavarda, 2024).

Embora, no contexto de grandes empresas, o controle orçamentário tradicional possa coexistir com níveis satisfatórios de desempenho financeiro e não financeiro, já que seu uso tende a estar institucionalizado e percebido como parte normal da gestão, o controle diagnóstico não evidenciou efeitos estatisticamente significativos. Os achados alinham-se à perspectiva de Bedford (2015), ao relatar que com o uso do controle predominantemente diagnóstico há uma maior dificuldade na busca de oportunidades e inovação. Dessa forma, infere-se que o caráter restritivo uso do orçamento, quando utilizado para o monitoramento dos resultados e *feedback*, especialmente no contexto de grandes empresas orientadas a

inovação, impõe limitações que podem não contribuir para inovação e desempenho organizacional de forma significativa.

Na hipótese 3, conjectura-se uma relação positiva entre o uso interativo do orçamento e a inovação no modelo de negócios, e evidenciou-se uma relação significativa, direta e indiretamente. Esse resultado corrobora com Bedford (2015) ao indicar que o uso interativo do orçamento favorece a inovação, uma vez que, quando empregado de forma interativa, o orçamento amplia a capacidade da organização de extrair benefícios dos processos inovativos.

Depreende-se que no contexto de grandes empresas, onde a complexidade é maior, o uso interativo do orçamento mostra que o orçamento não é utilizado apenas para controle *ex post*, mas como instrumento de diálogo e tomada de decisão. Essa abordagem permite adaptações do orçamento, refletindo as prioridades reais da empresa (Chong & Mahama, 2014), possibilitando a exploração de novos modelos de monetização, precificação e entrada em novos mercados, favorecendo a inovação no modelo de negócios em suas dimensões de criação, entrega e captura de valor.

Adicionalmente, os resultados alinham-se com a literatura de Simons (1995) sobre SCG interativos como mecanismos de aprendizagem organizacional, e com a TBR por tratar o uso interativo do orçamento como uma capacidade organizacional que potencializa outros recursos. Adicionalmente, alinham-se com a literatura de inovação no modelo de negócios IMN ao indicar que mecanismos de controle, capacitadores e não apenas coercitivos contribuem para inovação.

A hipótese 4, que supõe uma relação positiva entre o uso do orçamento interativo e o desempenho organizacional, por meio da inovação no modelo de negócios, foi confirmada, direta e indiretamente. Os achados alinham-se com as perspectivas de que o uso interativo do orçamento contribui mais positivamente para o desempenho organizacional em comparação com o sistema diagnóstico (Abernethy & Brownell, 1999). Distintivamente dos estudos de Bisbe e Otley (2004) e Laitinen et al. (2016), que não encontraram relação significativa.

Ao promover o diálogo e aprendizagem, o uso interativo do orçamento passa a atuar como plataforma de experimentação e reflexão estratégica, criando condições para repensar propostas de valor; redesenhar fontes de receita; e reconfigurar estruturas de custos e parcerias (Foss & Saebi, 2017; Clauss 2017) o que contribui para a inovação no modelo de negócios e desempenho organizacional. Deste modo, à luz da TBR, infere-se que no contexto de grandes empresas, o uso interativo do orçamento, constitui um recurso estratégico importante capaz de contribuir para a inovação e o desempenho organizacional.

A hipótese 5, que propõe que a inovação no modelo de negócios apresente relação positiva com o desempenho organizacional, foi confirmada. Embora, os estudos que investigaram a inovação no modelo de negócios apresentem diferentes abordagens e contextos, o resultado corrobora com a argumentação Zott et al. (2011) que destaca o um consenso que a inovação no modelo de negócios é essencial para o desempenho. Os resultados alinham-se também com a perspectiva de Clauss et al. (2019) que identificou que proposta e a criação de valor na inovação no modelo de negócios têm um impacto positivo no desempenho da empresa, e contrastam com a Latifi et al. (2021) que não identificaram uma relação significativa entre a inovação e desempenho.

Depreende-se que no contexto de grandes empresas, a inovação no modelo de negócios, por meio das suas três dimensões (criação, entrega e captura de valor) promovem o desenvolvimento de capacidades que contribuem para um melhor desempenho. Confirmando-se como uma alternativa estratégica para vantagem competitiva a luz da TBR (Barney, 1991; Teece, 2007).

A hipótese 6 que supõe uma relação positiva entre o uso combinado do orçamento e a inovação no modelo de negócios, não apresentou efeitos significativos. Estudos prévios apontam que o uso combinado dos sistemas de controle diagnóstico e interativo pode criar uma tensão dinâmica capaz de potencializar os efeitos dos usos individuais, facilitando o debate de ideias opostas, impulsionando capacidades para lidar com questões estratégicas, ampliando as perspectivas e favorecendo a inovação (Müller-Stewens et al., 2020, Frare et al., 2022). Entretanto, no contexto analisado, os resultados esperados pelo uso combinado (não igual), dos controles diagnóstico e interativo, onde os benefícios de um são ampliados pelo aumento do uso do outro (Bedford, 2015), não proporcionou o dinamismo necessário para gerar efeitos significativos na inovação no modelo de negócios.

Por fim, a hipótese 7, que supõe uma relação positiva entre o uso combinado do orçamento e o desempenho organizacional, por meio da inovação no modelo de negócios, não apresentou efeitos significativos. Depreende-se que tal resultado esteja relacionado às limitações na operacionalização dos controles e desafios na gestão das tensões entre controle e autonomia, pois diferentes combinações de uso dos controles produzem efeitos distintos no desempenho e inovação, sendo o equilíbrio um fator-chave (Bedford et al., 2016).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 CONCLUSÕES

Este estudo analisou a influência do uso (diagnóstico, interativo e combinado) do orçamento na inovação no modelo de negócios e no desempenho organizacional. Para responder o objetivo proposto, a pesquisa foi conduzida por meio de questionário *on-line* e contou com uma amostra de 102 respondentes.

Os resultados demonstraram que o uso diagnóstico do orçamento não apresentou relação significativa na inovação no modelo de negócios e no desempenho organizacional de forma direta, e de forma indireta, mediado pela inovação no modelo de negócios. Confirmou-se que o uso interativo do orçamento influencia direta e positivamente a inovação no modelo de negócios e o desempenho organizacional, além de influenciar indiretamente o desempenho organizacional, por meio da inovação no modelo de negócios. Constatou-se que a inovação no modelo de negócios apresentou influência positiva no desempenho organizacional. Adicionalmente, identificou-se que o uso combinado do orçamento não apresentou relação significativa na inovação no modelo de negócios e no desempenho organizacional, mediado pela inovação no modelo de negócios.

De modo geral, os achados da pesquisa evidenciam a importância de se considerar o uso do orçamento e seus distintos efeitos, bem como a inovação no modelo de negócios, como relevantes recursos e capacidades organizacionais que contribuem para o desempenho organizacional.

### 5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Ao analisar a influência do uso (diagnóstico, interativo e combinado) do orçamento na inovação no modelo de negócios e no desempenho organizacional, a luz da TBR, o estudo apresenta relevantes implicações teóricas. Primeiro, ao explorar os tipos de usos do orçamento no contexto da inovação, contribui com a chamada na literatura para explorar impulsionadores na inovação no modelo de negócios, sobretudo por meio de recursos internos (Andreini & Bettinelli, 2017; Foss & Saebi, 2017). Segundo, contribui com evidências para literatura a respeito da adequação dos SCG, especificamente o orçamento, no contexto das atividades de

inovação, explorando, além dos usos interativo e diagnóstico, o uso combinado desses sistemas.

Adicionalmente, o estudo contribui para o avanço da TBR e, por extensão, da Estrutura das Capacidades Dinâmicas, ao demonstrar a reconfiguração das competências internas e externas organizacionais, por meio dos tipos de usos do orçamento e a inovação no modelo de negócios. Essa reconfiguração permite que as organizações possam corresponder às exigências de um ambiente em mudanças, destacando-os como recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, com o poder de gerar vantagem competitiva (Barney & Herterly, 2007; Teece, Pisano & Shuen, 1997, p.515, 7).

### 5.3 IMPLICAÇÕES EMPÍRICAS

Do ponto de vista prático, o estudo oferece *insights* valiosos para empresas e gestores, acerca de um melhor alinhamento dos usos do orçamento e da IMN como alternativas estratégicas que sustentam vantagem competitiva e contribuem para uma melhor tomada de decisões e desempenho, mesmo sob alta incerteza econômica.

Contudo, a literatura também reconhece que a IMN pode não contribuir para o desempenho, especialmente no curto prazo ou quando mal gerida. Em grandes empresas, a complexidade organizacional, a rigidez estrutural e os altos custos de coordenação podem gerar desalinhamentos entre a inovação do modelo de negócios e as capacidades existentes, resultando em aumento de custos, conflitos internos e perda de foco estratégico (Foss & Saebi, 2017). Mudanças simultâneas nas três lógicas elevam o risco de execução e podem comprometer resultados financeiros temporariamente, antes que os benefícios se consolidem (Amit & Zott, 2012; Clauss et al., 2019).

No entanto, a baixa capacidade de inovação é apontada como principal obstáculo para o crescimento econômico no Brasil, e destacada como prioridade pelos investidores. Nesse contexto, ao evidenciar a relevância do uso de SCG, como o orçamento, enquanto instrumento para o diálogo e aprendizado, bem como, importante recurso estratégico para impulsionar a inovação e o desempenho organizacional, o estudo contribui para o alcance do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS9) de fomentar a inovação.

#### 5.4 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Os resultados deste estudo devem ser interpretados com cautela, à luz das limitações identificadas. Entre as possíveis limitações da pesquisa, destacam-se a amostra, a plataforma de coleta de dados, o instrumento utilizado, a percepção do indivíduo, e os procedimentos metodológicos.

A amostra caracteriza-se como não probabilística, não oferecendo igualdade de participação a todo o universo investigado, já que apenas empresas e profissionais com perfis ativos na rede profissional *LinkedIn*® puderam participar. Além disso, a plataforma *LinkedIn*® não foi concebida para fins de pesquisa acadêmica, possuindo restrições quanto ao envio de convites e mensagens, impondo bloqueios temporários e riscos de suspensão da conta, o que impôs obstáculos adicionais à realização de coletas intensivas em períodos reduzidos. Assim, estudos futuros podem adotar outros meios, contemplando outros públicos, portes e estratégias empresariais trazendo novas evidências sobre o fenômeno.

Quanto ao instrumento utilizado, destaca-se que das 33 assertivas utilizadas para mensuração da inovação no modelo de negócios (Clauss, 2017), 7 foram removidas do modelo (21,21%), possivelmente em razão do contexto distinto para o qual o instrumento foi originalmente desenvolvido. Desse modo, pesquisas futuras podem avançar no refinamento teórico dos construtos e métricas, a fim de avaliar se as medidas empregadas capturam com precisão e fidedignidade as diferentes dimensões da inovação no modelo de negócios no contexto analisado.

No que se refere à percepção dos indivíduos, a possibilidade de viés constitui uma limitação em pesquisas de levantamento com questionários, ainda que os respondentes tenham sido orientados a responder com base nas práticas organizacionais, não é possível dissociar integralmente dos seus julgamentos individuais. Por fim, a pesquisa apresenta também uma limitação referente a metodologia adotada, o uso de uma abordagem exclusivamente quantitativa e no emprego de técnicas estatísticas. Dessa forma, estudos futuros podem adotar uma abordagem qualitativa, com triangulação de dados, trazendo uma compreensão em maior profundidade sobre o fenômeno analisado.

## REFERENCIAS

- 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)
- Agência Brasil. CNI estima alta de 2,3% no PIB neste ano. Recuperado em 28 de janeiro de 2026 de <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2025-04/cni-estima-alta-de-23-no-pib-neste-ano>
- Almeida, D. M., & Gasparetto, V. (2022). Dynamic tensions in the budgetary system of a family business and the duality of structure. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(89), 232–247. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202114110>
- Amit, R. H., & Zott, C. (2010). Business Model Innovation: Creating value in Times of change. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1701660>
- Amit, R., & Zott, C. 2012. Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53:41-49. <https://sloanreview.mit.edu/article/creating-value-through-business-model-innovation/>
- Andreini, D., & Bettinelli, C. (2017). Business model definition and boundaries. *In International Series in Advanced Management Studies* (pp. 25–53). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-53351-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-53351-3_2)
- Appuhami, R., Bhuiyan, F., & Boedker, C. (2024). Navigating frugality and creativity urgencies: the role of diagnostic use of budgets and goal clarity. *Journal of Management Control*, 35(2), 235-264. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00372-7>
- Argyris, C. 1952. *The Impact of Budgets on People*. New York, NY: Controllershship Foundation. 1953. Human problems with budgets. *Harvard Business Review* 31 (1): 97–110.
- Arnold, M. C., & Gillenkirch, R. M. (2015). Using negotiated budgets for planning and performance evaluation: An experimental study. *Accounting, Organizations and Society*, 43, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.02.002>
- Arnold, M., & Artz, M. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, Organizations and Society*, 73, 50-67. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.06.001>

- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>
- Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting Organizations and Society*, 51, 12–28. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.002>
- Bedford, D. S. (2020). Conceptual and empirical issues in understanding management control combinations. *Accounting, Organizations and Society*, 86. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101187>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., Hesterly, W. S., & Rosemberg, M. (2007). Administração estratégica e vantagem competitiva. Pearson Educación.
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Bashir, M., Farooq, R., & Naqshbandi, M. M. (2024). The impact of business model innovation and knowledge management on firm performance: an emerging markets perspective. *Business Process Management Journal*, 30(7), 2401–2426. <https://doi.org/10.1108/bpmj-08-2023-0670>
- Beuren, I. M., De Souza, G. E., & Bernd, D. C. (2019). Effects of budget system use on innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 109–129. <https://doi.org/10.1108/ejim-06-2019-0166>
- Bisbe, J., & Otle, 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>
- Bisbe, J., & Malagueño, R. (2009). The Choice of Interactive Control Systems under Different Innovation Management Modes. *European Accounting Review*, 18(2), 371–405. <https://doi.org/10.1080/09638180902863803>
- Bortoluzzi, D. A., Lunkes, R. J., Santos, E. A., & Monteiro, J. J. (2021). Efeitos das características demográficas dos gestores do alto escalão e do sistema de controle gerencial no desempenho de hotéis. *GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad*, 15(3), 66-78. <http://dx.doi.org/10.3232/GCG.2021.V15.N3.03>

- Bouwman, H., Nikou, S., & De Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs?. *Telecommunications Policy*, 43(9), 101828.  
<https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. D. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(4), 523-539.  
<https://doi.org/10.5700/rausp1056>
- Brasil 61. Empresas se movimentam diante das incertezas da reforma tributária. Recuperado em 28 de janeiro de 2026 de <https://brasil61.com/n/empresas-se-movimentam-diante-das-incertezas-da-reforma-tributaria-bras2513954>
- Bruining, H., Bonnet, M., & Wright, M. (2004). Management control systems and strategy change in buyouts. *Management Accounting Research*, 15(2), 155-177.  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.03.003>
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&d Management*, 47(3), 385-403.  
<https://doi.org/10.1111/radm.12186>
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE transactions on engineering management*, 68(3), 767-784. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381>
- 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>
- Collins, F., Holzmann, O., & Mendoza, R. (1997). Strategy, budgeting, and crisis in Latin America. *Accounting, Organizations and Society*, 22(7), 669-689.  
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(96\)00050-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(96)00050-5)
- Correio, A. P., & Correio, A. C. M. P. (2020). Visão Baseada em Recursos (VBR) na formulação das estratégias das indústrias de confecção do vestuário de Sarandi (RS). *Revista Alcance*, 27(1), 63-81. [https://doi.org/10.14210/alcance.v27n1\(Jan/Abr\).p63-81](https://doi.org/10.14210/alcance.v27n1(Jan/Abr).p63-81)
- Covaleski, M. A., Evans III, J. H., Luft, J. L., & Shields, M. D. (2003). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 3-49. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02006-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02006-2)

- 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>
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1514>
- 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>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. <https://doi.org/10.2307/259056>
- Época Negócios. Inovação é principal trava do Brasil para crescimento no longo prazo, aponta Fórum Econômico Mundial. Recuperado em 28 de janeiro de 2026 de <https://epocanegocios.globo.com/economia/noticia/2024/01/inovacao-e-principal-trava-do-brasil-para-crescimento-no-longo-prazo-aponta-forum-economico-mundial.ghtml>
- 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>
- Exame. Liderança feminina: desafios, benefícios e caminhos para a equidade. Recuperado em 28 de janeiro de 2026 de <https://exame.com/hub-faculdade-exame/lideranca-feminina-desafios-beneficios-e-caminhos-para-a-equidade/>
- Fávero, L. P. L., Belfiore, P. P., Silva, F. L. da, & Chan, B. L. (2009). Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões. Elsevier.
- Frare, AB, Colombo, VLB e Beuren, IM (2022). Sistema de mensuração de desempenho, satisfação ambiental e engajamento no trabalho verde. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33 (90). <https://doi.org/10.1590/1808-057x20211503.pt>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>

- Gil, A. C. (2019). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7ª edição. *Grupo GEN*.  
<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991>
- 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>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook (p. 197). *Springer Nature*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Halecker, B., Bickmann, R., & Hölzle, K. (2014, June). Failed business model innovation-a theoretical and practical illumination on a feared phenomenon. *In R&D management conference*. <https://ssrn.com/abstract=2449211>
- Heij, C. V., Volberda, H. W., & Van den Bosch, F. A. (2014). How does business model innovation influence firm performance: the effect of environmental dynamism. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 16500). Briarcliff Manor, NY 10510: *Academy of Management*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.234>
- 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>
- Hofmann, S. (2007). Determinants and consequences of the use of budgets: an exploratory empirical study in Germany (Vol. 2). LIT Verlag Münster. Recuperado em 28 de janeiro de 2026 de [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=iDjzN\\_FHibcC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Hofmann,+S.+\(2007\).+Determinants+and+consequences+of+the+use+of+budgets:+an+exploratory+empirical+study+in+Germany+\(Vol.+2\).+LIT+Verlag+M%C3%BCnster&ots=nbDRHbkdL&sig=LsyGa-4Byxy4aGzIzFWqZPovxQ#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=iDjzN_FHibcC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Hofmann,+S.+(2007).+Determinants+and+consequences+of+the+use+of+budgets:+an+exploratory+empirical+study+in+Germany+(Vol.+2).+LIT+Verlag+M%C3%BCnster&ots=nbDRHbkdL&sig=LsyGa-4Byxy4aGzIzFWqZPovxQ#v=onepage&q&f=false)
- Hofmann, S., Wald, A. & Gleich, R. (2012). Determinants and effects of the diagnostic and interactive use of control systems: an empirical analysis on the use of budgets. *Journal of Management Control*, 23, 153–182 (2012). <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0156-9>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Mais de 70% das empresas industriais com 100 ou mais pessoas ocupadas inovaram em 2021. Recuperado em 28 de janeiro de 2026 de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/35875-mais-de-70-das-empresas-industriais-com-100-ou-mais-pessoas-ocupadas-inovaram-em-2021>

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2025). Pesquisa de Inovação Semestral: indicadores básicos: 2023 / IBGE, Coordenação de Estatísticas Estruturais e Temáticas em Empresas. Recuperado em 28 de janeiro de 2026 de <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2102162>
- Kaveski, I. D. S., Beuren, I. M., Gomes, T., & Lavarda, C. E. F. (2021). Influência do uso diagnóstico e interativo do orçamento no desempenho gerencial mediado pelo comprometimento organizacional. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 82-100. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.5>
- 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, 293-322. <https://doi.org/10.1007/s00187-016-0237-2>
- Latifi, M-A., Bouwman, H., 2018. Business model innovation and firm performance: the role of mediation and moderation factors. In: Proceedings of the 31st Bled Conference. Bled, Slovenia, pp. 67–83. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-170-4.5>
- Latifi, M. A., Nikou, S., & Bouwman, H. (2021). Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. *Technovation*, 107, 102274. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102274>
- Lill, P., Wald, A., & Munck, J. C. (2021). In the field of tension between creativity and efficiency: a systematic literature review of management control systems for innovation activities. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 919-950. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0329>
- Lopez-Valeiras, E., Gonzalez-Sanchez, M. B., & Gomez-Conde, J. (2016). The effects of the interactive use of management control systems on process and organizational innovation. *Review of Managerial Science*, 10, 487-510. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0165-9>
- Madhani, P. M. (2010). Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview. Resource based view: concepts and practices, Pankaj Madhani, ed, 3-22. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1578704](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1578704)
- Magro, C. B. D., Silva, T. B. D. J., Lavarda, C. E. F., & Ferla, R. (2023). Different ways of using the budget affect the empowerment and creativity of managers. *Contaduría y Administración*, 68(2). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3161>

- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Mannes, S., Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2021). Efeitos do uso dos orçamentos estático e flexível na inovação de processos e produtos. *Revista De Contabilidade E Organizações*, 15, e180829. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.180829>
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2017). Fundamentos de metodologia científica (8<sup>th</sup> ed.). Atlas.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2016). Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo, Atlas, 3<sup>o</sup> edição.
- Martins, A. D., & Lavarda, C. E. F. (2024). Beyond The Numbers: The Intervention Of Innovation Orientation Between The Use Of The Budget And Performance In Brazilian Ict Companies. *International Journal of Innovation Management*, 28(01n02), 2450009. <https://doi.org/10.1142/s1363919624500099>
- Mucci, D. M. (2014). Influência do estilo de uso do orçamento empresarial sobre as percepções de seus usuários. Dissertação de Mestrado. Repositório de Pesquisa da Universidade de São Paulo. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-07032014-195820/>
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283-304. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>
- Miller, P. (2006). Management accounting and sociology. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 285-295. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01010-8](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01010-8)
- Monteiro, P. R. R., dos Santos Figueiredo, L. H., & Ribeiro, Á. H. P. (2025). Inovação do modelo de negócios, capacidades organizacionais e desempenho da empresa: Os efeitos moderadores da turbulência ambiental durante duas crises recentes no Brasil. *Revista de Ciências da Administração*, 27(67), 1-30. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2025.e97755>
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting Organizations and Society*, 35(5), 499–523. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.005>
- Nações Unidas Brasil. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Recuperado em 28 de janeiro de 2026 de <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/9>

- Müller-Stewens, B., Widener, S. K., Möller, K., & Steinmann, J. (2019). 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>
- Oyadomari, J. C. T., Frezatti, F., Mendonça Neto, O. R. D., Cardoso, R. L., & Bido, D. D. S. (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 (Porto Alegre)*, 17, 298-329. <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/38527/24749>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Manual de Oslo 2018. Diretrizes para Coletar, Relatar e Utilizar Dados sobre Inovação, 4ª Edição. Recuperado em 28 de janeiro de 2026 de [https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018\\_9789264304604-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html)
- Patzelt, H., Zu Knyphausen-Aufseß, D., & Nikol, P. (2008). Equipes de gestão de topo, modelos de negócio e desempenho de empreendimentos de biotecnologia: uma perspectiva da alta administração. *British Journal of Management*, 19 (3), 205-221.
- Pan H, Essuman AN, Fumey MP, Karikari FA, Boateng SA (2026). "Dynamics of organizational capabilities and firm performance in an emerging business landscape. The moderating role of environmental dynamism". *The Learning Organization: An International Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi-org.ez22.periodicos.capes.gov.br/10.1108/TLO-04-2024-0128>
- Penrose, E. G., 1959. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley
- PWC Brasil. Inovação é prioridade para investidores brasileiros em 2025, revela PwC. Recuperado em 28 de janeiro de 2026 de <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/release/inovacao-e-prioridade-para-investidores-brasileiros-em-2025-revela-pwc.html>
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1–2), 127–143.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169–189.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Salfore, N., Ensermu, M., & Kinde, Z. (2023). Business model innovation and firm performance: Evidence from manufacturing SMEs. *Heliyon*, 9(6).

- <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16384>
- Soares, C. S. (2019). Interação dos recursos estratégicos e uso do sistema de custos e seus reflexos na qualidade da gestão pública municipal. Tese de doutorado. Repositório de Pesquisa da Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/206266>
- Soares, C., & Da Rosa, F. (2022). Aplicação da *Resource-Based View* no Setor Público: Oportunidades de Pesquisa com Base em um Fragmento da Literatura no Contexto Internacional. *RAIMED: Revista de Administração IMED*, 12(1). <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/4382>
- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of retailing*, 87, S3-S16. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005>
- Sponem, S., & Lambert, C. (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research*, 30, 47-61. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2015.11.003>
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Utami, H. & Alamanos, E. (2023). Resource-Based Theory: A review. In S. Papagiannidis (Ed), Theory Hub Book. <https://open.ncl.ac.uk/theory-library/resource-based-theory.pdf>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long range planning*, 49(1), 36-54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

Valor Econômico. Valor 1000. Recuperado em 28 de janeiro de 2026 de <https://infograficos.valor.globo.com/valor1000/2025>

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>

White, J. V., Markin, E., Marshall, D., Gupta, V. K. (2022). Exploring the boundaries of business model innovation and firm performance: A meta-analysis. *Long Range Planning*, (55). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102242>

## APÊNDICE 1. INSTRUMENTO DE PESQUISA

### REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E INFORMADO (RCLI)

Prezado (a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa que tem como objetivo *avaliar a influência dos usos diagnóstico e interativo do orçamento na inovação no modelo de negócios e no desempenho organizacional*.

Sua participação é voluntária e você tem o direito de, a qualquer momento, desistir ou retirar sua participação deste projeto. Todas as informações fornecidas serão tratadas de forma **totalmente anônima**, conforme observância à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018).

Agradecemos a sua participação.  
Atenciosamente,

**Pesquisadoras:**

**Elisangela Aparecida dos Santos** - Mestranda em Contabilidade pelo PPGCONT/UFPR - E-mail: [elisangela.santos@ufpr.br](mailto:elisangela.santos@ufpr.br)

**Edicreia Andrade dos Santos** – Professora de Ciências Contábeis UFPR - E-mail: [edicreiaandrade@ufpr.br](mailto:edicreiaandrade@ufpr.br)

Observação: caso queira acesse o RCLI completo pelo Link:  
[https://drive.google.com/file/d/1-J3f0TEPWzb9\\_K1gJ\\_Uoc93CK0hSSHQx/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1-J3f0TEPWzb9_K1gJ_Uoc93CK0hSSHQx/view?usp=drive_link)

**1. Eu li o RCLI e compreendi os objetivos, riscos e benefícios da pesquisa. Fui informado(a) de que posso recusar ou interromper minha participação a qualquer momento, sem necessidade de justificativa e sem qualquer prejuízo.**

- Aceito participar da pesquisa.  
 Não aceito participar da pesquisa.

### BLOCO I

**1) A inovação no modelo de negócios de uma empresa baseia-se em mudanças na lógica de criação (ex. novas capacidades, tecnologias, parcerias, melhorias de processos...), entrega (ex. novas ofertas, clientes, mercados, relacionamentos...) e/ou captura de valor (novos modelos de receitas e custos), e que complementa os tipos tradicionais de inovação de produtos e processos [1,2].**

Considerando os últimos **5 anos e o contexto da empresa em que atua**, indique o seu nível de concordância quanto aos itens a seguir, utilizando a escala: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não discordo nem concordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIOS (IMN)	Escala 1-5
<b>Na empresa...</b>	
IMNCri1. Os funcionários recebem treinamento constante para desenvolver novas competências.	
IMNCri2. Em comparação aos nossos concorrentes, nossos funcionários têm conhecimentos e capacidades muito atualizados.	
IMNCri3. Refletimos constantemente sobre quais novas competências precisam ser estabelecidas para nos adaptarmos às mudanças das exigências do mercado.	
IMNCri4. Mantemos atualizados os recursos técnicos da empresa (ex. equipamentos,	

<i>softwares, infraestrutura...).</i>	
IMNCri5. Em comparação aos concorrentes, a estrutura e os recursos técnicos são inovadores.	
IMNCri6. Utilizamos regularmente novas oportunidades técnicas para ampliar nosso portfólio de produtos e/ou serviços.	
IMNCri7. Estamos constantemente buscando novos parceiros de colaboração.	
IMNCri8. Aproveitamos regularmente em nossos processos, oportunidades que surgem da integração de novos parceiros.	
IMNCri9. Avaliamos regularmente os possíveis benefícios de uma terceirização (produtos, serviços).	
IMNCri10. Novos parceiros de colaboração ajudam-nos regularmente a desenvolver nosso modelo de negócios.	
IMNCri11. Recentemente conseguimos melhorar significativamente a nossa gestão interna processos.	
IMNCri12. Utilizamos procedimentos e processos inovadores durante a elaboração dos nossos produtos e/ou serviços.	
IMNCri13. Os processos existentes são avaliados regularmente e alterados se necessário.	
IMNEntr1. Atendemos regularmente às novas necessidades dos clientes.	
IMNEntr2. Nossos produtos e/ou serviços são muito inovadores em relação aos nossos concorrentes.	
IMNEntr3. Nossos produtos e/ou serviços regularmente resolvem necessidades dos clientes que não foram resolvidas pelos concorrentes.	
IMNEntr4. Aproveitamos regularmente as oportunidades que surgem em novos mercados ou em crescimento.	
IMNEntr5. Abordamos regularmente novos segmentos de mercados anteriormente não atendidos.	
IMNEntr6. Estamos constantemente buscando novos segmentos de clientes e mercados para nossos produtos e/ou serviços.	
IMNEntr7. Utilizamos regularmente novos canais de distribuição para nossos produtos e/ou serviços (ex. lojas físicas, vendas pela internet...).	
IMNEntr8. Mudamos constantemente nossos canais de distribuição para melhorar a eficiência (ex. venda loja física para venda loja on-line).	
IMNEntr9. Mudamos constantemente o portfólio dos nossos canais de distribuição (ex. composição/mix de distribuição).	
IMNEntr10. Buscamos aumentar a retenção de clientes por meio de novas ofertas de produtos e/ou serviços.	
IMNEntr11. Enfatizamos ações inovadoras/modernas para aumentar a retenção de clientes (ex. CRM – Customer Relationship Management).	
IMNEntr12. Constantemente tomamos várias medidas para fortalecer o relacionamento com os clientes.	
IMNCap1. Constantemente desenvolvemos novas oportunidades de receita (por exemplo, vendas adicionais, vendas cruzadas).	
IMNCap2. Oferecemos cada vez mais produtos e/ou serviços integrados para obter retornos financeiros de longo prazo.	
IMNCap3. Constantemente, complementamos ou substituímos receitas de transações únicas por modelos de receita recorrente de longo prazo (por exemplo, locação).	
IMNCap4. A sustentabilidade do negócio não depende exclusivamente da receita existente.	
IMNCap5. Refletimos regularmente sobre nossa estratégia de preço e quantidade de estoques, produção e vendas.	
IMNCap6. Buscamos ativamente oportunidades para economizar com os custos de produção dos produtos e serviços.	
IMNCap7. Nossos custos de produção são constantemente examinados e, se necessário, alterados de acordo com os preços de mercado.	
IMNCap8. Utilizamos regularmente oportunidades que surgem através da diferenciação de preço.	

**2) O orçamento é usado pelos gestores para coordenar, comunicar prioridades estratégicas e facilitar o seu comprometimento com a organização <sup>[3]</sup>.**

Considerando os **últimos cinco anos e o contexto da empresa em que atua**, indique em que medida o orçamento é usado em sua organização com base na escala: 1 (nem um pouco), 2 (pouco), 3 (moderadamente), 4 (consideravelmente), e 5 (em grande medida).

USO DO ORÇAMENTO	Escala 1-5
<b>O uso do orçamento na organização permite...</b>	
ODO1. Acompanhar o progresso em direção às metas.	
ODO2. Monitorar os resultados organizacionais.	
ODO3. Comparar os resultados com as expectativas.	
ODO4. Analisar os principais indicadores.	
UIO1. A discussão entre superiores, subordinados e pares.	
UIO2. Estimular desafios contínuos e debater dados, premissas e planos de ação.	
UIO3. Fornecer uma visão integrada da organização.	
UIO4. Integrar a organização ( <i>processos, cultura, comunicação organizacional...</i> ).	
UIO6. Que a organização se concentre em problemas comuns.	
UIO7. Que a organização se concentre em fatores críticos de sucesso.	
UIO8. Desenvolver um vocabulário unificado na organização.	

**3) O desempenho organizacional é entendido como o grau de alcance de metas multidimensionais, considerando tanto indicadores mensuráveis financeiros quanto não financeiros. <sup>[4]</sup>.**

Considerando os **últimos cinco anos e o contexto da empresa em que atua**, avalie o desempenho organizacional em comparação com o mercado, utilizando a escala: (1) abaixo da média, (2) um pouco abaixo da média, (3) na média, (4) um pouco acima da média, (5) acima da média.

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	Escala 1-5
<b>Em relação ao desempenho da minha empresa em comparação com o mercado, considero...</b>	
DES-Fin1. A taxa de crescimento das vendas	
DES-Fin2. A taxa de crescimento do lucro	
DES-Fin3. O retorno sobre o investimento	
DES-Fin4. A relação lucro/vendas	
DES-ÑFin1. A satisfação dos clientes	
DES-ÑFin2. A retenção de clientes	
DES-ÑFin3. A aquisição de novos clientes	
DES-ÑFin4. O aumento da quota de mercado	
DES-ÑFin5. A satisfação dos funcionários	
DES-ÑFin6. A qualificação dos funcionários	
DES-ÑFin7. Funcionários criativos e inovadores	
DES-ÑFin8. Funcionários com liderança e talento	

BLOCO II – PERFIL DO RESPONDENTE E DA EMPRESA	
1) Gênero:	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Prefiro não identificar
2) Idade:	
3) Escolaridade (maior grau)?	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Técnico <input type="checkbox"/> Tecnólogo <input type="checkbox"/> Graduação <input type="checkbox"/> Pós-Graduação ( <i>Latu Senso</i> )

	<input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado
4) Área de Formação: Técnica e/ou Acadêmica:	
5) Qual sua Função ou Cargo que ocupa na empresa:	
6) Qual seu tempo de empresa:	
7) Qual o tempo de existência da empresa?	
8) Qual a região em que a empresa está situada?	<input type="checkbox"/> Norte <input type="checkbox"/> Nordeste <input type="checkbox"/> Centro-Oeste <input type="checkbox"/> Sudeste <input type="checkbox"/> Sul
9) Qual o setor predominante da empresa?	<input type="checkbox"/> Indústria <input type="checkbox"/> Comércio <input type="checkbox"/> Serviços <input type="checkbox"/> Agronegócio <input type="checkbox"/> Outros
10) Indique aproximadamente qual Receita Operacional Bruta a empresa obteve no último ano:	<input type="checkbox"/> Receita operacional bruta menor ou igual a R\$ 360 mil ao ano. <input type="checkbox"/> Receita operacional bruta maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões ao ano. <input type="checkbox"/> Receita operacional bruta maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões ao ano. <input type="checkbox"/> Receita operacional bruta maior que R\$ 300 milhões ao ano. <input type="checkbox"/> Não sei. <input type="checkbox"/> Prefiro não responder.
11) Quantos funcionários aproximadamente atuam na empresa?	<input type="checkbox"/> Até 9 colaboradores <input type="checkbox"/> De 10 a 49 colaboradores <input type="checkbox"/> De 50 a 99 colaboradores <input type="checkbox"/> 100 ou mais colaboradores
12) Caso queira deixar sugestões ou e-mail para receber os resultados da pesquisa:	

### OBRIGADA PELA ATENÇÃO!

#### Referências:

1. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
2. Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE transactions on engineering management*, 68(3), 767-784. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381>
3. 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)
4. 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>

## APÊNDICE 2. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E INFORMADO (RCLI) (COMPLETO)

**Prezado (a) participante,**

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa que é a minha dissertação de mestrado em Contabilidade no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFPR (PPGCONT/UPR) Sua participação é totalmente voluntária, e você tem o direito de, a qualquer momento, desistir ou retirar-se deste projeto, mesmo após ter concordado em participar.

Esta pesquisa tem como **objetivo geral** avaliar a *influência dos usos diagnóstico e interativo do orçamento na inovação do modelo de negócios e no desempenho organizacional*.

Para atingir esse objetivo, propõe-se:

- a) Investigar as influências dos usos do orçamento na inovação do modelo de negócios;
- b) Identificar as influências dos usos do orçamento no desempenho organizacional;
- c) Analisar as influências da inovação do modelo de negócios no desempenho organizacional.

Caso aceite participar da pesquisa, será necessário preencher um questionário eletrônico com questões sobre usos do orçamento, inovação do modelo de negócios e desempenho organizacional. O tempo estimado para preenchimento é de aproximadamente **15 minutos**.

O questionário será disponibilizado via **plataforma online**, e poderá ser respondido no ambiente e momento que forem mais convenientes para você, sem a necessidade de se identificar.

As pesquisadoras responsáveis são:

- Elisângela Aparecida dos Santos - Mestranda em Contabilidade pelo PPGCONT/UFPR - E-mail: [elisangela.santos@ufpr.br](mailto:elisangela.santos@ufpr.br)
- Edicreia Andrade dos Santos – Professora de Ciências Contábeis UFPR - E-mail: [edicreiaandrade@ufpr.br](mailto:edicreiaandrade@ufpr.br)

c) Sua participação não acarretará nenhum risco de ordem física ou psicológica. Ressaltamos que todas as informações fornecidas serão tratadas de forma totalmente anônima, e, garantimos que não há possibilidade de identificação devido ao tratamento estatístico dos dados possuir perfil coletivo e sigiloso, conforme observância à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018).

d) As informações fornecidas serão acessadas apenas pelos pesquisadores listados e utilizadas exclusivamente para esta pesquisa. Os dados serão tratados de forma anonimizada e apresentados apenas de forma agregada, garantindo total sigilo.

e) Os dados e documentos gerados serão armazenados por até 5 anos após o encerramento da pesquisa e posteriormente descartados de forma segura.

f) Não há qualquer custo ou compensação financeira para os participantes. Eventuais despesas da pesquisa (licenciamento de softwares, hospedagem de formulários etc.) são de responsabilidade dos pesquisadores.

- g) Se você tiver dúvidas sobre seus direitos como participante, poderá entrar em contato com o Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFPR, ou diretamente pelo [elisangela.santos@ufpr.br](mailto:elisangela.santos@ufpr.br), tel. 41.996797201.

**Declaração do participante:**

Eu, \_\_\_\_\_, li este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e compreendi os objetivos, riscos e benefícios da pesquisa. Fui informado(a) de que posso recusar ou interromper minha participação a qualquer momento, sem necessidade de justificativa e sem sofrer qualquer prejuízo.

Declaro que concordo voluntariamente em participar deste estudo.

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_

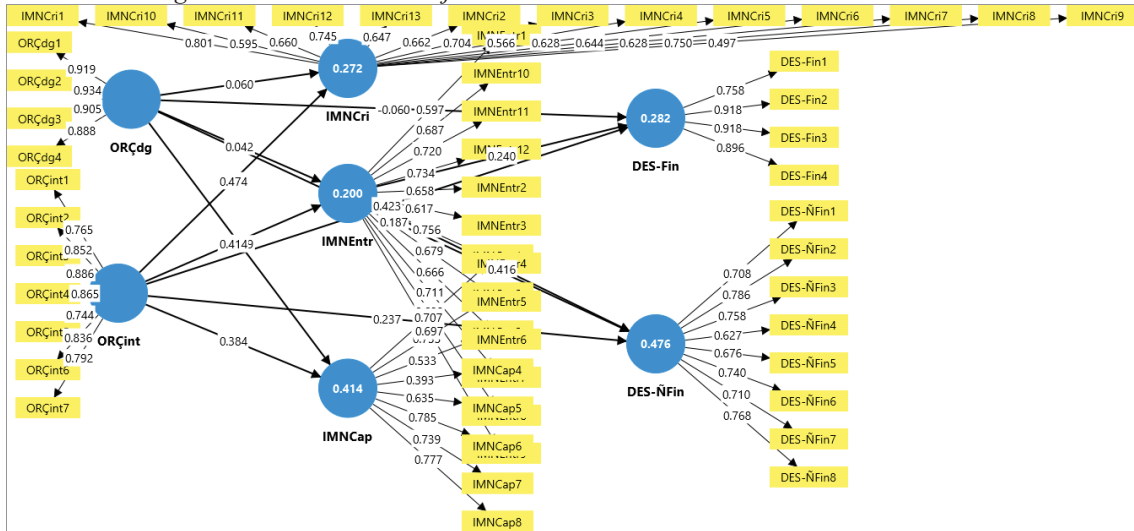
Data: // \_\_\_\_\_

# ANEXO 1. MODELO RELACIONAL DE PRIMEIRA E SEGUNDA ORDEM

## MODELO 1 – PRIMEIRA ORDEM (SmartPLS 4)

**Figura 1**

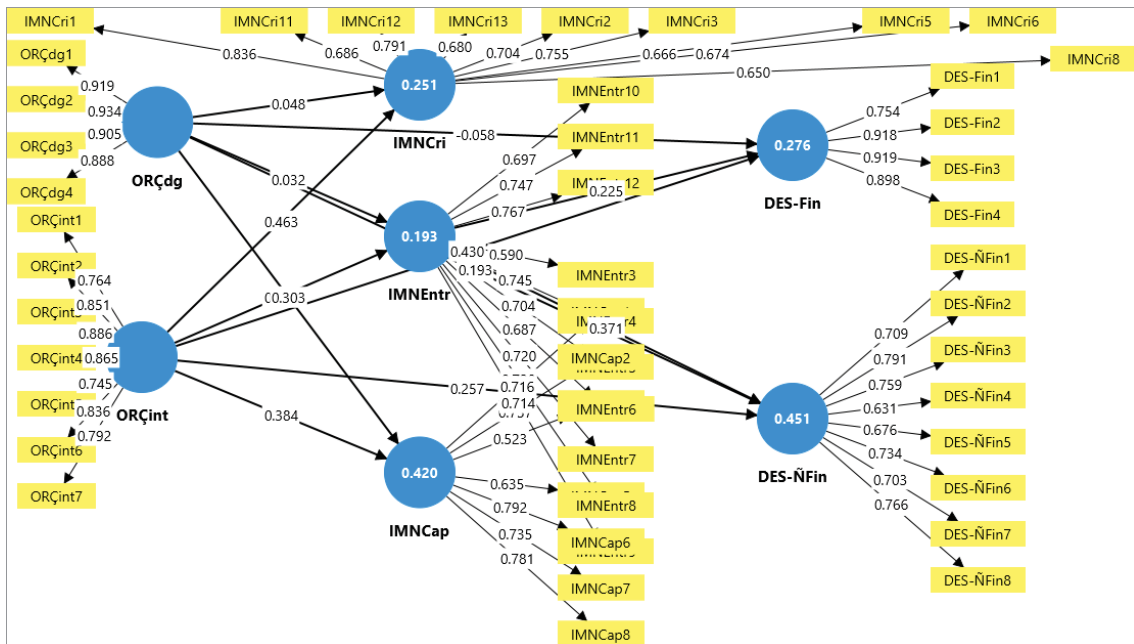
*Modelo 1 – Cargas Fatoriais antes dos ajustes*



Fonte: Elaborado pela autora no SmartPLS4.

**Figura 2**

*Modelo 1 – Cargas Fatoriais após os ajustes*

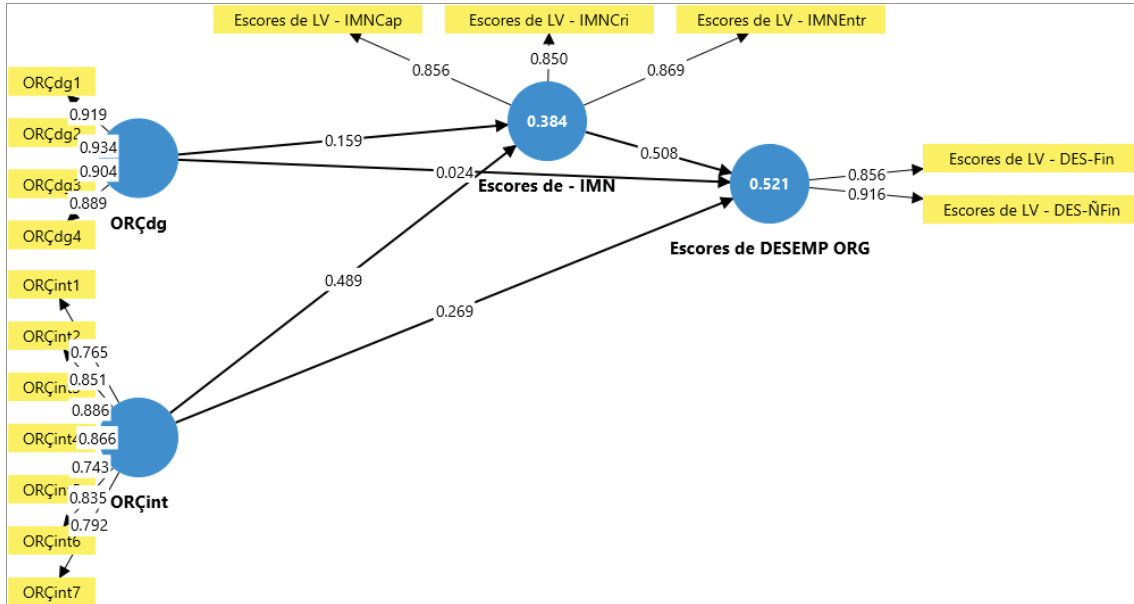


Fonte: Elaborado pela autora no SmartPLS4.

## MODELO 2 – SEGUNDA ORDEM (SmartPLS 4)

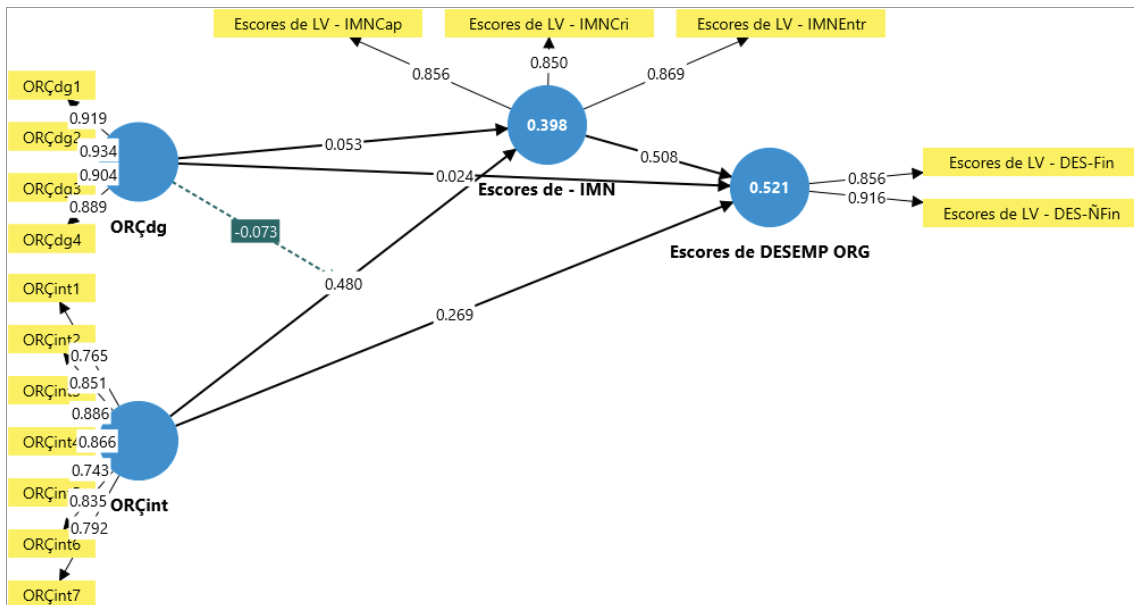
Construtos IMN (dimensões: criação, entrega e captura de valor) e Desempenho Organizacional (dimensões: desempenho financeiro e desempenho não financeiro).

**Figura 3**  
Modelo 2 – Segunda Ordem



Fonte: Elaborado pela autora no SmartPLS4.

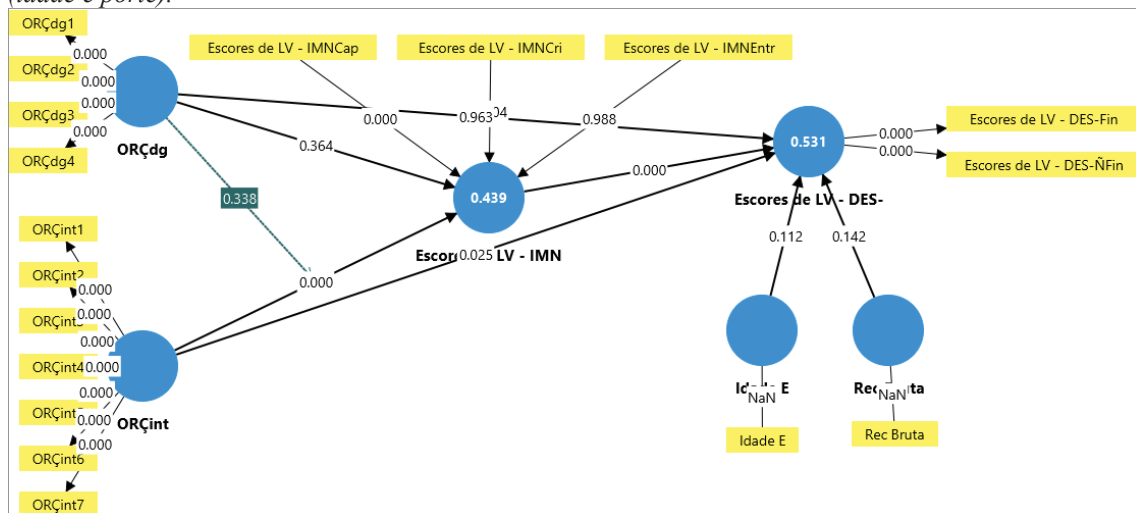
**Figura 4**  
Modelo 2 – Segunda Ordem com Combinação de Controles (Interativo \* Diagnóstico)



Fonte: Elaborado pela autora no SmartPLS4.

**Figura 5**

Modelo 2 – Segunda Ordem com Combinação de Controles (Interativo \* Diagnóstico) e Variáveis de Controle (idade e porte).



Fonte: Elaborado pela autora no SmartPLS4.