

---- EARLY VIEW ----

INTERFACE ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTO: CONFIGURAÇÕES PARA O ALTO DESEMPENHO

Anderson Betti Frare

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil

anderson_betti_frare@hotmail.com

Vagner Horz

Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Rio Grande, RS, Brasil

vagnerhorz@gmail.com

Marco Aurélio Gomes Barbosa

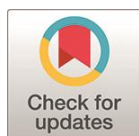
Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Rio Grande, RS, Brasil

marcobarbosa@furg.br

Ana Paula Capuano da Cruz

Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Rio Grande, RS, Brasil

anapaulacapuanocruz@hotmail.com



RESUMO

Objetivo do estudo: analisar e identificar as configurações capazes de promover o alto desempenho organizacional, a partir da relação entre comportamento inovador, assunção de riscos, proatividade, e planejamento estratégico e orçamento. **Metodologia/abordagem:** dados coletados por *survey* com empresas vinculadas à Câmara de Dirigentes Lojistas, pertencentes a um dos municípios com os maiores índices de desenvolvimento do Brasil; e analisados pela técnica *fuzzy-set* Qualitative Comparative Analysis (fsQCA). **Principais resultados:** os achados indicam o comportamento inovador é necessário e a proatividade é quase sempre necessária à promoção do alto desempenho organizacional. Para tanto, são suficientes três soluções (S): a presença de comportamento inovador e da proatividade (S1); a presença do comportamento inovador, da assunção de riscos, do planejamento estratégico e de orçamento (S2); e a ausência da assunção de riscos, do planejamento estratégico e de orçamento (S3). **Contribuições teóricas:** teoricamente, os achados acrescentam a perspectiva de orçamento nas discussões sobre o planejamento estratégico, a orientação empreendedora (OE) e o desempenho. **Relevância/originalidade:** o estudo é relevante, pois permite identificar a interface do planejamento estratégico e o orçamento, em detrimento das posturas de OE, que é consonante às condições causais promotoras do alto desempenho. **Contribuições sociais/para a gestão:** este estudo traz novas explicações para a pertinência da interface entre as posturas empreendedoras, o planejamento estratégico e o orçamento, evidenciando possíveis configurações para as organizações alcançarem o alto desempenho.

Palavras-Chave: Orientação empreendedora. Planejamento estratégico e orçamento. Controle gerencial. Desempenho organizacional. fsQCA.

INTERFACE BETWEEN ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, STRATEGIC PLANNING AND BUDGET: CONFIGURATIONS FOR HIGH PERFORMANCE

ABSTRACT

Study objective: to analyze and identify the configurations capable of promoting high organizational performance, based on the relationship between innovativeness, risk-taking, proactiveness and strategic planning and budget. **Methodology/approach:** data collected by survey with companies linked to the Chamber of Commerce, belonging to one of the municipalities with the highest development rates in Brazil; and analyzed using the fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) technique. **Main results:** the findings indicate that innovativeness is necessary and proactiveness is almost always necessary to promote high organizational performance. For this, three solutions (*S*) are sufficient: the presence of innovativeness and proactiveness (*S1*); the presence of innovativeness, risk-taking and strategic planning and budget (*S2*); and the absence of risk-taking, as well as strategic planning and budget (*S3*). **Theoretical and methodological contributions:** theoretically, the findings add the budgetary perspective to the discussion on strategic planning, entrepreneurial orientation (EO) and performance. **Relevance/originality:** the study is relevant, as it permits the identification of the strategic planning and budget interface in detriment to EO elements, which is in accordance with the causal conditions that promote high performance. **Social/management contributions:** this study brings new meanings to the pertinence of the interface between entrepreneurial elements and the strategic planning and budget, highlighting possible configurations for organizations to reach a high performance level.

Keywords: Entrepreneurial orientation. Strategic planning and budget. Management control. Organizational performance. fsQCA.

1. INTRODUÇÃO

A orientação empreendedora (OE) está diretamente interligada ao sucesso das organizações, seja na inserção e na manutenção, seja na ampliação dos negócios (Covin & Wales, 2019; Palmer, Niemand, Stöckmann, Kraus, & Kailer, 2019; Semrau, Ambos, & Kraus, 2016). Desse modo, ela podendo ser percebida como um construto cultural (Knight, 2003), de maneira a contemplar dimensões, como: o comportamento inovador, a assunção de riscos e a proatividade (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983).

Tradicionalmente, a OE vem sendo investigada e instrumentalizada no nível organizacional, pois o proprietário/gestor observa e repassa para suas firmas (Covin *et al.*, 2020; Wales, Gupta, & Mousa, 2013) posturas que capazes de influenciar o processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, o desempenho organizacional (Covin & Slevin, 1989; Galbreath, Lucianetti, Thomas, & Tisch, 2020; Lyon, Lumpkin, & Dess, 2000).

Diferentes combinações de OE podem, então, promover altos desempenhos organizacionais, conforme as características das próprias empresas e o meio no qual elas estão inseridas (Covin *et al.*, 2020; Palmer *et al.*, 2019). Nesse sentido, nas pesquisas sobre empreendedorismo e inovação, a *fuzzy-set*, da Qualitative Comparative Analysis (fsQCA), tem se apresentado como uma técnica emergente e pertinente, por permitir a análise de soluções complexas relativas à equifinalidade, (Kraus, Ribeiro-Soriano, & Schüssler, 2018).

Por meio da fsQCA, estudos pregressos analisaram as configurações da OE que promovem melhores desempenhos, levando em conta mais variáveis preditoras, como: a liderança de custos e a diferenciação (Linton & Kask, 2017), o domínio e a autoeficácia (Palmer *et al.*, 2019), a confiança e



o comprometimento (Covin *et al.*, 2020), e o planejamento estratégico (Rigtering, Eggers, Kraus, & Chang, 2017), dentre outras.

Quanto ao planejamento estratégico, em específico, é importante pontuar que devem ser alinhados a e dele decorrentes: o orçamento, o controle fundamental para a gestão e o antecedente do alto desempenho (Carraro, Meneses, & Brito, 2019) (De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015; Ekholm & Wallin, 2011). O orçamento, então, é relevante para a efetivação do planejamento estratégico; mesmo assim, não foram encontrados estudos que o incluam, em conjunto com a OE, na consecutiva relação com o desempenho organizacional.

Diante do exposto, a fim de verificar os conjuntos de condições que promovem a equifinalidade para o alcance de altos desempenhos organizacionais, este estudo, por meio da fsQCA, analisa as configurações entre a OE (comportamento inovador, assunção de riscos e proatividade), o planejamento estratégico e o orçamento.

Em meio aos assuntos estudados nos campos de empreendedorismo e de gestão, a OE desponta como um dos tópicos mais relevantes e cruciais no meio organizacional (Ferreira, Fernandes, & Kraus, 2019). Para o alcance de melhores desempenhos, subsistem múltiplas combinações envolvendo as dimensões da OE e algumas variáveis (Lisboa, Skarmeas, & Saridakis, 2016). Nesse sentido, a relação estabelecida entre o planejamento estratégico e o orçamento pode contemplar essa ótica (De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015; Rigtering *et al.*, 2017).

Dentre os estudos que analisam a relação entre a OE e o desempenho, há o consenso de que os impactos mudam de acordo com as variáveis, isto é, conforme o setor de atuação, o tipo de empresa, entre outros fatores (Covin & Wales, 2019). Nesse ínterim, amostras de diferentes países podem apresentar particularidades nos achados, tendo em vista que as investigações normalmente se concentram nos Estados Unidos e na Europa Ocidental (Galbreath *et al.*, 2020; Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009). Isso indica que, muitas das vezes, as conclusões não podem ser generalizadas – fato que justifica a elaboração de pesquisas em novos contextos (Basco, Hernández-Perlines, & Rodríguez-Garcia, 2019; Martens, Lacerda, Belfort, & Freitas, 2016; Shu, De Clercq, Zhou, & Liu, 2019).

Esta investigação promove contribuições teóricas, pois, complementarmente aos estudos prévios, que utilizaram a fsQCA para analisar as dimensões da OE em relação ao desempenho, tanto o planejamento estratégico (Rigtering *et al.*, 2017) quanto o orçamento são considerados na perspectiva de antecedentes. Sob a lente de implicações práticas, por sua vez, este estudo evidencia aos gestores possíveis condições para a obtenção de alto desempenho organizacional, o que pode se tornar uma fonte de vantagem competitiva (Ho, Plewa, & Lu, 2016).

Este artigo está estruturado em cinco seções, a iniciar por esta introdução. A seguir, são apresentadas: a revisão da literatura, que proporciona subsídios à construção das proposições teóricas; a clarificação da metodologia adotada; a análise e a discussão dos dados; e, por fim, as considerações finais, que abarcam as conclusões, os fatores limitantes e as sugestões para pesquisas futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Orientação Empreendedora (OE)

O ambiente no qual as firmas estão inseridas é dinâmico e competitivo, o que denota a pertinência da adoção de estratégias empreendedoras para sua permanência no mercado (Linton & Kask, 2017; Pekkola, Saunila, & Rantanen, 2016). Nessa perspectiva, a OE se configura como um atributo organizacional manifesto e, portanto, propício à investigação do espírito empreendedor nas tomadas

de decisões gerenciais e no desempenho organizacional (Rua & Rodrigues, 2018; Wales, Covin, & Monsen, 2020; Jeong, Ali, Zacca, & Park, 2019).

A contextualização da OE permite, inicialmente, a identificação de comportamentos capazes de imprimir maior ou menor intensidade à capacidade de empreender (Miller, 1983; Wales et al., 2020). Essa capacidade, por sua vez, por meio de processos, práticas, controles e tomadas de decisão, reflete-se nos processos de decisão estratégica, de maneira a constituir a configuração da na empresa (Lumpkin & Dess, 1996; Gupta & Dutta, 2018).

A OE, então, a partir da postura adotada e das decisões tomadas pela organização, deve ser entendida como um mecanismo intermediário ao alcance ou à alavancagem do desempenho almejado (Gupta & Batra, 2016; Jiang, Liu, Fey, & Jiang, 2018), auxiliando, assim, na consolidação do negócio e em sua ascensão no mercado (Covin & Wales, 2019; Mckenny, Short, Ketchen Jr., Payne, & Moss, 2018).

Geralmente, a OE expressa-se por meio do comportamento inovador, da assunção de riscos e da proatividade (Covin & Slevin, 1989; Covin & Wales, 2019; Miller, 1983) — características empreendedoras que podem ser evidenciadas, de maneira exclusiva, em diferentes tipos de negócios, de mercados, de países, de culturas e de outras variáveis afins (Rigtering et al., 2017; Susanto, Abdullah, & Wardi, 2019).

No entanto, apesar de a OE estar entre os temas mais difundidos na literatura de gestão e de empreendedorismo (Ferreira et al., 2019), ainda são recentes as pesquisas sobre as diferentes configurações causais para a promoção de um melhor desempenho (pela fsQCA) organizacional (Kraus et al., 2018).

Lisboa et al. (2016), por exemplo, a partir de dados de 263 empresas de manufatura portuguesas, investigaram as condições causais entre a OE (comportamento inovador, proatividade e assunção de riscos), a visão baseada em recursos (diferenciação e velocidade de lançamento de produtos), as capacidades dinâmicas (exploration e exploitation) e os altos desempenhos empresariais. Quatro soluções foram encontradas, de forma a inferir diversas combinações que envolvem a figuração da OE nessa lógica.

Linton e Kask (2017), por sua vez, estudaram como a OE (comportamento inovador, assunção de riscos e proatividade) e as estratégias competitivas de Porter (liderança de custos e diferenciação) se configuravam para a promoção do alto desempenho de 67 pequenas empresas da Suécia. Os resultados apontaram para o foco em diferenciação, combinado com o comportamento inovador e a proatividade; ou para estratégias mistas, ausência de assunção de riscos, baixa proatividade e ausência/indiferença de comportamento inovador.

A investigação da relação entre a OE (comportamento inovador, assunção de riscos e proatividade) e traços psicológicos (domínio e autoeficácia) para o alcance do alto desempenho, foi realizada por Palmer et al. (2019), no contexto de 723 pequenas empresas austríacas, segregadas em firmas jovens e maduras. Os achados evidenciaram, nas empresas mais jovens, várias combinações individuais (traços psicológicos) e organizacionais (OE); já, nas maduras, há posturas organizacionais inovativas e proativas, sendo os gestores dominantes e autoeficazes.

De maneira singular, para determinar o desempenho das equipes, Covin et al. (2020) analisaram a OE em uma organização, em termos individuais (750 colaboradores) e nos grupos de trabalho (71 equipes), com variáveis psicológicas (confiança e comprometimento). Os resultados indicaram configurações causais, que envolvem: a confiança, o comprometimento e o comportamento inovador; ou o comprometimento e a proatividade; ou a confiança, o comprometimento, a proatividade e a assunção de riscos.



2.2 Planejamento Estratégico e Orçamento

O controle gerencial (CG) é o meio pelo qual os gestores influenciam os demais membros da empresa na busca de congruência em relação aos objetivos organizacionais (Anthony & Govindarajan, 2008). Nessa perspectiva, segundo Anthony (1965), assim como o planejamento estratégico e o orçamento (Anthony & Govindarajan, 2008), o CG é um mecanismo capaz de gerar a eficiência e a eficácia para o alcance das metas e dos objetivos empresariais.

Com o papel de desenvolver as estratégias, de formular os objetivos, e de analisar as possíveis ações alternativas, em prol do sucesso da empresa (Armstrong, 1982; Miller & Cardinal, 1994; Powell, 1992), o planejamento estratégico auxilia no gerenciamento das incertezas e das complexidades decorrentes da dinâmica organizacional (Eisenhardt & Sull, 2001), sendo, dessa forma, condizente com a turbulência oriunda de contextos internos e externos ao negócio. Além disso, por consistir em um processo periódico, ele contempla o orçamento (Frezatti, Bido, Cruz, Barroso, Machado, 2013; Ketokovi & Castañer, 2004).

Fundamental à tomada de decisão (Miller & Cardinal, 1994; Spee & Jarzabowski, 2011), o planejamento estratégico (Hansen, Otley & Van der Stede, 2003; Merchant & Van der Stede, 2011), portanto, é instrumento de controle imprescindível à gestão empresarial, exercendo influência no desempenho organizacional, a depender do contexto no qual as empresas estão inseridas, e de seu porte (Damke Jr., Gimenez & Damke, 2018; Sandada, Poe & Dhurup, 2014).

O orçamento, por sua vez, apresenta-se por meio de múltiplas facetas (Frezatti, Aguiar, Guerreiro & Gouvea, 2011; Mucci, Frezatti, & Dieng, 2016), podendo ser utilizado sob diversas óticas para promover melhores desempenhos empresariais (Laitinen, Lämsiluoto, & Salonen, 2016). Desse modo, empregado como mecanismo de planejamento perante as incertezas do ambiente, ele pode prover desde previsões simétricas de resultados a soluções organizacionais (Samuelson, 1986).

O planejamento estratégico e o orçamento, então, são capazes de influenciar, de diferentes formas, o desempenho organizacional. Para verificar as condições causais relativas a cada uma dessas variáveis com outros fatores, a fim de alcançar altos desempenhos empresariais, a seguir, são abordados estudos que utilizaram a fsQCA nesse processo.

Por meio de uma análise fsQCA, Rigtering et al. (2017) analisaram as configurações da OE (comportamento inovador, assunção de riscos e proatividade) e do planejamento estratégico, promotoras do alto desempenho de 2.506 empresas, em sete países. Os resultados evidenciaram o alcance dos objetivos de performance por essas duas variáveis, independentemente do contexto cultural. Ainda que a proatividade tenha variado, conforme o país, quando ela é alinhada ao planejamento estratégico, em alguns casos, o alto desempenho também é conseguido.

A partir de uma amostra com 231 firmas, compostas majoritariamente por pequenas empresas, Williams Jr., Smith, Aaron, Manley e McDowell (2020) investigaram as combinações causais de práticas estratégicas de gestão, responsáveis por propulsionar um alto desempenho, abarcando variáveis, como a OE e o planejamento estratégico. Decorrentes das análises, seis configurações para o alto desempenho foram encontradas, nas quais a OE está presente em quatro; e o planejamento estratégico, em três.

Já, no panorama de 55 startups portuguesas, Carraro et al. (2019) verificaram, entre os artefatos para controle de gestão estudados, que o orçamento é uma das categorias mais consistentes, bem como a estratégia (que engloba o planejamento estratégico), ambos na perspectiva do alto desempenho.



2.3 Interface Entre Orientação Empreendedora (OE) e Controle Gerencial (CG)

A postura de OE assumida pela organização pode refletir no alcance de melhores desempenhos organizacionais, de forma a implicar no desenvolvimento e na introdução de novos produtos e tecnologias, na proatividade e na assunção de riscos para potenciais oportunidades (Covin & Slevin, 1989).

Dessa forma, a OE pode conduzir a empresa na busca de excelência e influenciar positivamente no sucesso dos negócios (Acosta, Crespo, & Agudo, 2018, Wales et al., 2020). No entanto, mecanismos de CG, como o planejamento estratégico e o orçamento, também são meios para promover o sucesso organizacional (Carraro et al., 2019; Rigtering et al., 2017).

A exploração de oportunidades novas e emergentes é considerada um importante fator para a manutenção e o crescimento das empresas, especialmente das pequenas que, ao se comportarem de forma inovadora e proativa, vislumbrando potenciais oportunidades, podem alcançar melhores resultados e criar condições para a obtenção de vantagens competitivas (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996). Consequentemente, a postura da OE denota benefícios, em termos da promoção do alto desempenho e, por extensão, do sucesso do negócio (Gupta & Dutta, 2018; Martens, Machado, Martens, & Freitas, 2018).

O planejamento estratégico e o orçamento, por sua vez, podem influenciar na tomada de decisão dos gestores, permitindo às firmas combinar criativamente a quantidade limitada de recursos disponíveis com as metas estipuladas, aproveitando as vantagens e as oportunidades no mercado (Cai, Guo, Fei, & Liu, 2017). Sendo assim, as atividades de planejamento e o CG ajudam os gestores a lidar com uma quantidade significativa de informações, conduzindo as análises, o controle das etapas estratégicas de desenvolvimento de negócios e subsídios, para atingir as metas estabelecidas (Susanto et al., 2019).

Levando em consideração as incertezas do mercado e as dificuldades inerentemente atreladas à gestão, a OE (Miller, 1983), o planejamento estratégico (Rigtering et al, 2017) e o orçamento (Mucci et al., 2016) podem assumir um papel importante, auxiliando no processo de gerenciamento e, por conseguinte, no desempenho da firma. Para tanto, as organizações desenvolveram diferentes posturas empreendedoras, além de usar os mecanismos de CG para prover a vantagem competitiva (Laskovaia, Marino, Shirokova, & Wales, 2019).

Nesse sentido, pressupõe-se que:

(P1) Combinações entre a orientação empreendedora, o planejamento estratégico e o orçamento contribuem para promover o desempenho organizacional.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 População e Amostra

Para a delimitação da população estudada, tomou-se por parâmetro empresas associadas à Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) do município de Lajeado, inserido no Vale do Taquari, no estado do Rio Grande do Sul (RS). De acordo com o Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal (IFDM), que é pautado em três pilares (emprego e renda, educação e saúde), Lajeado figura na sexta posição nacional e na segunda estadual, como detentor do mais alto desenvolvimento socioeconômico, entre todos os municípios brasileiros (IFDM, 2020).



Uma vez delineada a população, que congrega 513 empresas associadas ao CDL da cidade, foi enviado o instrumento da pesquisa, por meio eletrônico (QuestionPro®), para o e-mail de um dos proprietários/gestores de cada empresa. Adicionalmente, para as organizações que possuíam página na mídia social Facebook, fez-se o convite de participação por esse meio também.

Os dados foram coletados entre setembro e dezembro de 2018, resultando em uma amostra final de 44 empresas (8.58% n/N).

Condizente ao perfil dos respondentes, 95.45% (n=42) são proprietários, gerentes ou diretores, o que é relevante para capturar a postura de orientação empreendedora; sendo os demais (4.55%, n=2) colaboradores.

Pela perspectiva das empresas, 90.91% (n=40) estão no mercado há pelo menos dez anos; e 9,09% (n=4), há menos de dez anos. De acordo com o Sebrae (2013), 31.82% (n=14) se classificavam como pequenas empresas (PE); 54.55% (n=24) como micro e pequenas empresas (MPE); 9.09% (n=4) como empresas de médio porte (EMP); e 4.54% (n=2) como grandes empresas (GE).

No tocante ao controle, 52.27% (n=23) são familiares; e 47.73% (n=21) não familiares. E, quanto ao setor de atuação, 63.64% (n=28) atuam com comércio; 31.82% (n=14) com serviços; e 4.54% (n=2) são inseridas no segmento da indústria.

3.2 Mensuração das variáveis

Para a mensuração da OE, foram observadas três dimensões (comportamento inovador, assunção de riscos e proatividade), sendo cada uma composta por três indicadores. A essência dos três construtos e de seus respectivos indicadores foi adaptada de Lazzarotti, Silveira, Carvalho, Rossetto e Sychoski (2015) que, por sua vez, adaptou-a de Miller (1983) e de Covin e Slevin (1989). Para a instrumentalização de cada construto, foi imputada a média aritmética dos três indicadores que a compõem.

A utilização do planejamento estratégico e do orçamento pelas empresas foi mensurada a partir de três itens, adaptados de Frezatti et al. (2013). O desempenho operacional mediante cinco itens (Gupta & Govindarajan, 1984; Lazzarotti et al., 2015), que capturaram a autopercepção dos respondentes, na relação de tais variáveis naquele momento (2018) e no ano anterior (2017). E, de forma similar à operacionalização da OE, computou-se o valor médio dos cinco itens para cada respondente (Tabela 1).

Construtos
Comportamento inovador
Investimentos em P&D.
Introdução de novos produtos/serviços nos últimos três anos.
Busca por formas diferentes para realizar ações e solucionar problemas.
Assunção de riscos
Atuação em projetos de alto risco.
Enfrentamento de situações de risco para explorar oportunidades.
Realização de empréstimos financeiros.
Proatividade
Pioneirismo na implementação de produtos/serviços/tecnologias.
Iniciativas que causam reações na concorrência.

Monitoramento constante das necessidades dos clientes.

Planejamento estratégico e orçamento

Planejamento estratégico formalizado.

Orçamento anual.

Orçamento alinhado com o planejamento estratégico e decorrente dele.

Desempenho

Crescimento da participação de mercado.

Crescimento em volume de vendas/prestação de serviços.

Crescimento da lucratividade.

Crescimento da contratação de colaboradores.

Melhor desempenho global.

Tabela 1

Instrumento da pesquisa

Fonte: Elaborada pelos autores, com base na literatura citada (2021).

Os dados coletados perpassam a lógica da escala do tipo Likert, sendo utilizada, especificamente, a metrificação por grau de concordância. Nesse sentido, para as três dimensões da OE e o desempenho, a escala apresentava cinco pontos, sendo: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo parcialmente; 3 = nem discordo, nem concordo; 4 = concordo parcialmente; e 5 = concordo totalmente.

Para a mensuração do planejamento estratégico e do orçamento, utilizou-se, adicionalmente, o ponto zero, para identificar se tal mecanismo de CG não era utilizado nas/não se aplicava às empresas. Isso se justifica pela possibilidade de uso de diferentes escalas na fsQCA (Huang, 2016), conforme a literatura pertinente ao assunto (Ragin, 2017).

A codificação para a calibragem foi realizada de forma simétrica e proporcional aos itens utilizados na escala, transformando a mensuração Likert em um conjunto fuzzy, que consiste na calibração de escalas entre 1 e 5 e 0 e 5 para a escala 0 a 1. Além disso, por entender a postura de OE como intrínseca à organização, e que a adoção de mecanismos de CG depende da gestão, foram assumidas, neste estudo, escalas de diferentes pontuações e, conseqüentemente, de diferentes calibrações. A justificativa para essa diferença de escalas está na própria essência de cada construto, que deve ser condizente com a sustentação teórica (Ragin, 2017).

3.3 Técnica de Análise de Dados

Alicerçados na álgebra booleana e na teoria dos conjuntos, há alguns tipos de qualitative comparative analysis (QCA): crisp-set QCA, multi-value QCA e fuzzy-set QCA. Para o exame dos dados deste estudo, foi empregada a fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA), ou seja, conjuntos fuzzy difusos, lógica nebulosa.

Para a instrumentalização, o software fsQCA 3.1 foi escolhido, devido ao tipo de métrica utilizada (escala Likert), no qual existem “mais níveis de concordância” do que nas variáveis binárias (não = 0) e (sim = 1); e ao fato de o conjunto fuzzy ser o mais apropriado, pois os valores mais altos indicam maior presença do construto (Palmer et al., 2019; Ragin, 2008).

Em linhas gerais, a fsQCA consiste na análise comparativa qualitativa de conjuntos fuzzy, elencando valores entre zero e um para os construtos. Tal técnica permite a identificação de múltiplas combinações causais que, por meio da equifinalidade, podem demonstrar as condições necessárias e suficientes para que se atinja o sucesso da variável dependente (Fiss, 2011; Ragin, 2017).

Em relação ao tamanho amostral, aplicações de fsQCA com amostras de tamanhos similares podem ser encontradas na literatura, como em Samagaio, Crespo e Rodrigues (2018) (n=54); Carraro et al. (2019) (n=55); Ibarra, Bigdeli, Igartua e Ganzarain (2020) (n=78), tendo em vista que se trata de uma técnica com aplicabilidade satisfatória em amostras relativamente pequenas (Ragin, 2000).

A fsQCA é considerada uma técnica pertinente à realização do teste de teorias e, de forma geral, à análise de dados no contexto das ciências sociais, permeando temas, como: empreendedorismo (Kraus et al., 2018) e mecanismos gerenciais (Frare & Beuren, 2020; Lunkes, Rosa, Monteiro, & Bortoluzzi, 2020).

Além disso, em contraponto às técnicas multivariadas, como as regressões, que verificam se determinada(s) variável(is) independente(s) impacta(m) na(s) dependente(s), ou seja, que apontam a existência de um conjunto de variáveis influenciadoras (ou não) do desempenho (Ragin, 2008), por meio da técnica fsQCA (análise comparativa qualitativa), pode-se identificar as possíveis configurações entre a OE e CG, suficientes para promover os altos desempenhos organizacionais, alinhando-se, assim, com o objetivo proposto por este estudo (Ragin, 2017).

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Calibração

Para este estudo, foram seguidas as diretrizes estipuladas por Ragin (2017), de forma a elencar condições relevantes (comportamento inovador, assunção de riscos, proatividade, planejamento estratégico e orçamento) em diversas configurações causais, capazes de promover o alto desempenho.

Acerca da fuzzification dos dados, a calibração ocorreu em full membership (0.95), crossover point (0.50) and full non-membership (0.05) (Ragin, 2008). A seguir (Tabela 2), são apresentados os valores da estatística descritiva após a calibragem dos conjuntos nebulosos e os parâmetros e âncoras teóricas propostos nesse processo.

Construto	Média	Desvio-Padrão	Teórico			Observado		
			95%	50%	5%	95%	50%	5%
Comportamento inovador	0,81	0,14	5	3	1	0,95	0,66	0,38
Assunção de riscos	0,50	0,27	5	3	1	0,95	0,50	0,05
Proatividade	0,72	0,17	5	3	1	0,95	0,61	0,27
Planejamento estratégico e orçamento	0,57	0,26	5	2,5	0	0,95	0,50	0,05
Desempenho	0,69	0,22	5	3	1	0,95	0,50	0,05

Tabela 2

Estatística descritiva

Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

4.2 Condições Necessárias

Uma condição pode ser necessária (consistência \geq 0,90), ou quase sempre necessária (consistência \geq 0,80) para a promoção do sucesso da variável dependente (Ragin, 2008) – no caso em questão, o alto desempenho organizacional. Nessa perspectiva, a seguir (Tabela 3), está a análise das condições necessárias.



Variáveis	Consistência	Cobertura
Comportamento inovador	0,94	0,80
~ Comportamento inovador	0,26	0,95
Assunção de riscos	0,67	0,92
~ Assunção de riscos	0,60	0,83
Proatividade	0,89	0,85
~ Proatividade	0,37	0,93
Planejamento estratégico e orçamento	0,73	0,87
~ Planejamento estratégico e orçamento	0,51	0,83

Tabela 3

Condições Necessárias

Nota: o til (~) representa a ausência de tal condição. Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

Pode-se observar, a partir da Tabela 3, que o comportamento inovador é uma condição necessária e a proatividade é quase sempre necessária à promoção do alto desempenho organizacional das empresas da amostra. Contudo, cabe avaliar se, além da necessidade, essas soluções são suficientes por si só (Ragin, 2008). Assim, prossegue-se para a análise das condições suficientes.

4.3 Condições Suficientes

Construiu-se a tabela verdade para a análise dos dados, levando em conta as seguintes condições causais (comportamento inovador, assunção de riscos, proatividade, planejamento estratégico e orçamento), a partir de uma matriz de 24, ou seja, de 16 linhas.

Para a consistência das configurações oriundas da mencionada tabela, o ponto de corte foi 0,80 e o número limite de casos fixado em 1 (Ragin, 2017).

Após os passos tracejados, fez-se o reporte das soluções encontradas, com três possibilidades de resultados: soluções complexas, parcimoniosas ou intermediárias. Para este estudo, foram utilizadas as soluções intermediárias, a exemplo de Covin et al. (2020), uma vez que não é permitida a remoção das condições necessárias, conforme recomenda Ragin (2000).

Condizente com a visualização das soluções promotoras do alto desempenho, a Tabela 4, a seguir, demonstra, de forma ilustrativa, os achados, de acordo com o proposto originalmente por Ragin (2008). Nessa lógica, os círculos pretos (●) representam a presença da condição; os círculos brancos com x (⊗), a ausência da condição; e nenhum círculo, que se trata de uma condição indiferente. Desse modo, a fsQCA aponta soluções suficientes para o alto desempenho organizacional.

Variáveis	Soluções para alto desempenho		
	S1	S2	S3
Comportamento inovador	●	●	
Assunção de riscos		●	⊗
Proatividade	●		
Planejamento estratégico e orçamento		●	⊗
Cobertura bruta	0,87	0,58	0,44
Cobertura única	0,16	0,01	0,04
Consistência	0,86	0,95	0,86
Cobertura geral da solução		0,92	
Consistência geral da solução		0,84	



Tabela 4

Soluções intermediárias

Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

Legenda: (i) círculo preto (●) = presença da condição; (ii) círculo branco com x (⊗) = ausência da condição; (iii) se não houver círculos = tal condição é indiferente para a solução.

Foram constatadas três configurações causais (S1, S2 e S3) suficientes para a promoção de alto desempenho organizacional. Percebe-se que, apesar de haver condições necessárias (comportamento inovador) e quase sempre necessárias (proatividade), nenhuma é suficiente por si só, ou seja, elas exigem a combinação com outras condições. Todas as soluções encontradas possuem consistências (>0.80) satisfatórias, bem como a consistência geral da solução intermediária também é pertinente (>0.80) (Ragin, 2017).

A cobertura explana a informação da proporção de casos explicados pelas soluções, de certa forma comparável ao R2 obtido nas análises de regressão (Woodside, 2013). Dessa maneira, a cobertura bruta consiste na proporção total de casos cobertos pela solução; enquanto a cobertura única explica os casos exclusivamente cobertos por tal solução (Grofman & Schneider, 2009; Ragin, 2017).

4.4 Análise dos Resultados

Para ilustrar os achados, foram elaborados três diagramas de Euler-Venn (Figura 1), representando graficamente as soluções promotoras de altos desempenhos organizacionais nas empresas da amostra.

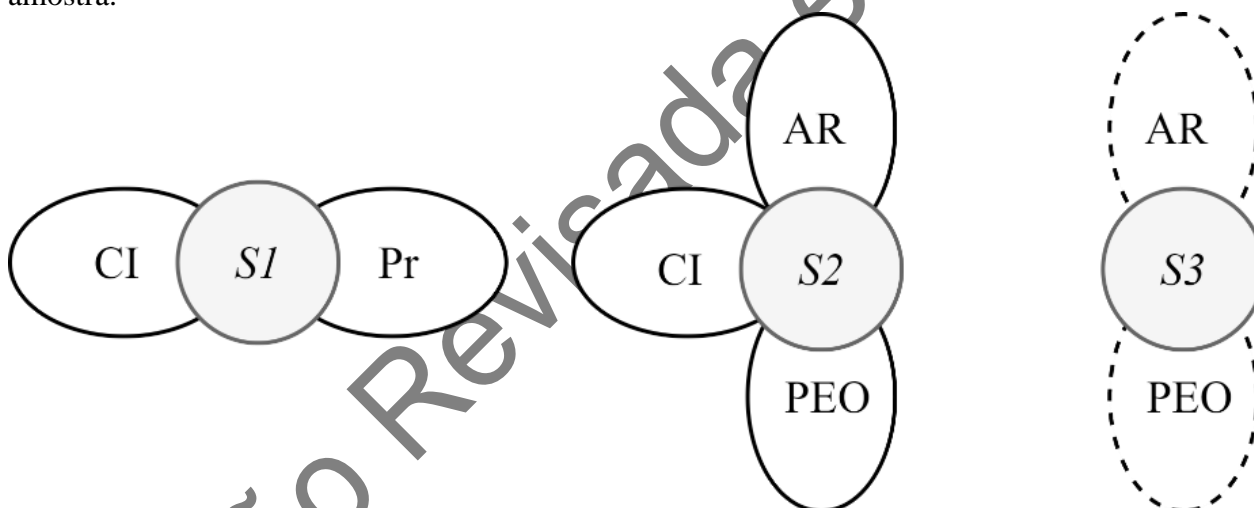


Figura 1.

Diagramas de Euler-Venn das soluções para alto desempenho.

Nota: (i) elipse contínua representa a presença da condição; (ii) elipse tracejada representa a ausência da condição; (iii) onde não há elipse, tal condição é indiferente. Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

Legenda: CI = comportamento inovador; AR = assunção de riscos; Pr = proatividade; PEO = planejamento estratégico e orçamento.

Dessa forma, na Solução 1 (S1), têm-se:

$$S1 = \text{Comportamento Inovador} * \text{Proatividade} \tag{1}$$

Essa configuração causal para o alto desempenho atesta a presença de comportamento inovador (investimentos em P&D, introdução de novos produtos/serviços nos últimos três anos e busca por formas diferentes para realizar ações e solucionar problemas) e de proatividade (pioneirismo na implementação de produtos/serviços/tecnologias – iniciativas que causam reações na concorrência e fazem monitoramento constante das necessidades dos clientes).

A assunção de riscos (atuação em projetos de alto risco, enfrentar situações de risco para explorar oportunidades e realização de empréstimos financeiros), o planejamento estratégico e o orçamento (planejamento estratégico formalizado, orçamento anual e o orçamento alinhado com o planejamento estratégico e decorrente dele) são indiferentes.

Percebe-se, assim, que a postura proativa e a capacidade inovadora da organização (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983) acrescentam sustentação à vantagem competitiva (Armstrong, 1982; Powell, 1992) – configuração que proporciona alto desempenho.

Uma vez que a assunção de riscos é indiferente, tem-se que as empresas da amostra podem obter crescimento, via relacionamento e vendas (considerando que a maior parte atua com comércio e serviços), mas, sem, necessariamente, envolver empréstimos financeiros, em projetos de alto risco (Covin & Slevin, 1989).

No estudo de Palmer et al. (2019), foi constatado que, para empresas mais maduras, existiam condições de OE, no âmbito do comportamento inovador e da proatividade. No entanto, apesar deste estudo não fazer o controle pelo tempo de atuação no mercado, percebe-se mais de 90% da amostra em atuação há mais de dez anos, o que, de certa maneira, pode ser considerado como um nível de maturidade.

O comportamento inovador e a proatividade representam meios importantes para as empresas identificarem as oportunidades de inovar e de institucionalizar novas tecnologias. Isso também contribui para impulsionar a busca por melhores desempenhos, consolidando, com isso, as vantagens competitivas (Linton & Kask, 2017; Bouwman, Nikou, & Reuver, 2019).

Na Solução 2 (S2), têm-se:

*S2 = Comportamento Inovador * Assunção de Riscos **

Planejamento Estratégico e Orçamento (2)

Essa configuração causal para o alto desempenho indica a presença de três condições: comportamento inovador (investimentos em P&D, introdução de novos produtos/serviços nos últimos três anos, e busca por formas diferentes para realizar ações e solucionar problemas); assunção de riscos (atuação em projetos de alto risco, enfrentamento de situações de risco para explorar oportunidades, e realização de empréstimos financeiros); e planejamento estratégico e orçamento (planejamento estratégico formalizado, orçamento anual e orçamento alinhado com o planejamento estratégico e decorrente dele).

A proatividade (pioneirismo na implementação de produtos/serviços/tecnologias – iniciativas que causam reações na concorrência e monitoramento constante das necessidades dos clientes) se configura de forma indiferente.

Com isso, constata-se o alto desempenho mediante duas dimensões da OE e o CG, presumindo que as empresas se beneficiam da inovação e das práticas gerenciais para a tomada de decisão. Dessa forma, infere-se que os gestores sistematizam os recursos disponíveis para aproveitar eventos imprevisíveis e oportunidades emergentes, por meio de controles e de práticas orçamentárias (Gupta & Batra, 2016, Laskovaia et al., 2019).

O alinhamento entre a postura de OE da empresa, o planejamento estratégico e o orçamento pelos gestores pode promover várias rotas para o sucesso, refletindo, dessa maneira, na estratégia inovadora e na propensão à assunção de riscos nas tomadas de decisões, com fins de alcançar melhores resultados e de criar vantagens competitivas para o posicionamento e a sobrevivência do negócio no mercado (Susanto et al., 2019, Martens et al., 2018, Acosta et al., 2018, Wales et al., 2020).

A existência de configurações da OE e do planejamento estratégico para a promoção do alto desempenho também foi evidenciada no estudo de Williams Jr. et al. (2020), no qual em pelo menos metade das possíveis configurações para melhorar o desempenho, havia combinações das variáveis em questão.

Ainda, corroborando Carraro et al. (2019), vislumbra-se que as estratégias adotadas, bem como o planejamento estratégico e o orçamento, configuram-se como um controle gerencial necessário.

No estudo de Williams Jr. et al. (2020), foi apontado que as MPE, por meio da OE, algumas vezes combinada com o planejamento estratégico, viabilizam o estabelecimento de metas que refletem as aspirações e a melhoria contínua da gestão e do desempenho das organizações. Quando essa postura de OE está alinhada com o planejamento estratégico e o orçamento, tem-se uma combinação causal para o alto desempenho organizacional.

Ao relacionar S1 e S2, nota-se que o comportamento inovador está presente em ambas as soluções, ou seja, o desempenho tem como antecedente a inovação (investimentos em P&D, introdução de novos produtos/serviços nos últimos três anos e busca por formas diferentes para realizar ações e solucionar problemas) (Miller, 1983).

Ao analisar as especificidades, na S1, consta a proatividade, caracterizada pelo pioneirismo e pela iniciativa; já, na S2, a proatividade é substituída pelo planejamento estratégico formalizado e pelo orçamento, com atuação de projetos de alto risco e realização de empréstimos (o que sugere infraestrutura, por exemplo).

Isso leva a duas potenciais posturas de gestão, ambas promotoras do alto desempenho organizacional: S1 – mais ágil, dinâmica, com menos controles; e S2 – mais gerenciada, estruturada e com um controle gerencial mais presente.

Esse achado reforça a equifinalidade que a fsOCA pode apresentar (Ragin, 2008), demonstrando a natureza assimétrica dos dados e a existência de mais de um caminho para as empresas alcançarem sucesso no desempenho organizacional, a depender de suas posturas assumidas.

Na Solução 3 (S3), têm-se:

$$S3 = \sim \text{Assunção de Riscos} * \sim \text{Planejamento Estratégico e Orçamento} \quad (3)$$

S3 aponta a ausência de assunção de riscos (atuação em projetos de alto risco, enfrentamento de situações de risco para explorar oportunidades, e realização de empréstimos financeiros); e a ausência de planejamento estratégico e de orçamento (planejamento estratégico formalizado, orçamento anual, e orçamento alinhado com o planejamento estratégico e decorrente dele); sendo os demais elementos indiferentes.

Tal achado é interessante, pois, em contraponto à S2, em que havia a presença de assunção de riscos e de controle gerencial (planejamento estratégico e orçamento), a S3 sugere que, para o conjunto de empresas que possuem propensão à postura de assunção de riscos, é necessária a adoção de CG. Nesse sentido, considerando o universo estudado, quando é notada a ausência de propensão à assunção de riscos, as empresas, aparentemente, não necessitam de CG sofisticados.

Cabe salientar que a S3 está presente na menor proporção dos casos contemplados (cobertura bruta = 0,44) e que, porventura, podem abarcar empresas maduras. Em paralelo, a OE e CG são “ajustadas” conforme as contingências (Chenhall, 2003).

Isso pode indicar que as empresas correspondentes a essa solução (S3) já são estabelecidas no mercado e não possuem perspectivas de assumir riscos para busca de novas oportunidades (Miller, 1983). Logo, essa “estabilização” se constitui como um fator de sucesso, capaz de garantir o alto desempenho desses negócios, permitindo a manutenção do desempenho, sem exigir grandes

esforços, em termos de CG. Isso pode corroborar Palmer et al. (2019), sobre a assunção de riscos ser uma condição inevitavelmente ausente nas combinações para o alto desempenho de firmas estabelecidas.

Também deve-se considerar as características específicas e o ambiente de negócios das MPE, que representam a maior parte da amostra, e estão estritamente caracterizadas pelo comportamento do gestor e como ele vai conduzir a assunção de risco e o planejamento da organização (Rofiq & Pramono, 2019). Isso pode, de certa forma, indicar o viés de tempo no mercado (estabilização), com base em outros meios de CG, formais e/ou informais, além da falta de postura atrelada à assunção de novos riscos, com fins de se manter na maneira convencional de negócio.

O planejamento estratégico pode se amparar na necessidade das empresas de formular estratégias para assegurar a manutenção e a sobrevivência no mercado (Hansen, Herrmann, Becker, & Santos, 2014). Logo, as empresas que estão estabilizadas e não pretendem assumir riscos, uma vez que já possuem desempenhos considerados “altos”, podem não fazer uso de planejamentos formais, optando por outros mecanismos de CG.

Consonante ao exposto, Santos, Alves e Almeida (2007) argumentam que poucas MPE utilizam o planejamento formal, o que reforça a busca por outras possíveis ferramentas de gestão.

Ademais, de acordo com Woods e Joyce (2003), há a tendência de os gestores relatarem menor utilização de mecanismos gerenciais, por entenderem que a falta desse conhecimento e da utilização do CG não interfere no planejamento estratégico. Os autores argumentam que essa pode ser uma das principais justificativas para a ausência de planejamento estratégico nesse tipo de organização.

Amparada pelos achados deste estudo, a ausência da assunção de risco parece estar relacionada à ausência de planejamento estratégico, conforme as soluções S2 e S3.

Outra perspectiva é que, em empresas novas, a ausência de planejamento, muitas vezes, está combinada com a ausência de assunção de riscos, podendo promover o alto desempenho apenas com as demais combinações (Villani, Linder, & Grimaldi, 2018).

Como previamente apontado, além das empresas estabelecidas e que não possuem propensão aos riscos, à expansão e às mudanças, novas organizações podem também não utilizar planejamento (formal), sendo que, por meio de outros mecanismos endógenos, conseguem alcançar o alto desempenho.

Mediante essas três combinações de condições causais encontradas (S1, S2 e S3), bem como por toda a discussão apresentada nesta seção, apesar das peculiaridades de cada solução, tem-se subsídios para não rejeitar a proposição (P1), de que combinações entre a orientação empreendedora, o planejamento estratégico e o orçamento contribuem para o desempenho organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve por objetivo identificar as configurações causais entre a OE (comportamento inovador, assunção de riscos e proatividade) e o CG (planejamento estratégico e orçamento) que podem gerar altos desempenhos organizacionais.

A fim de verificar os conjuntos de condições que levam à tal equifinalidade, os dados foram examinados pela análise qualitativa comparativa fuzzy-set (fsQCA), sendo que, para a amostra investigada, três soluções causais se mostraram suficientes.

Desse modo, as interfaces entre a OE e o CG promotoras do alto desempenho foram evidenciadas, com destaque para o comportamento inovador, a proatividade, o planejamento estratégico e o

orçamento. Dessa forma, constata-se que existem combinações entre a OE, o planejamento estratégico e o orçamento capazes de contribuir para o desempenho organizacional.

5.1 Implicações Teóricas

Quanto às implicações teóricas, este artigo complementa estudos anteriores (Covin et al., 2020; Linton & Kask, 2017; Lisboa et al., 2016; Palmer et al., 2019), que investigaram a OE sob a ótica da fsQCA; e, diferentemente dos demais, ele aborda uma amostra de empresas brasileiras, ou seja, de um país em desenvolvimento.

Especificamente em relação à interface entre a OE e o CG, apesar de um estudo prégresso tê-la analisado sob a lente do planejamento estratégico (Rigtering et al., 2017), nesta pesquisa, o orçamento foi incluído na discussão.

Assim, três condições causais se mostraram suficientes para promover o alto desempenho organizacional – achado que reforça a configuração multidimensional da OE em combinação com as demais variáveis e com o desempenho, ou seja, por meio de diferentes faces e de intensidades nas dimensões, corroborando os achados de Wales et al. (2020).

Nessa perspectiva, para a amostra em questão, o comportamento inovador, a proatividade, o planejamento estratégico e o orçamento são elementos essenciais para a obtenção do alto desempenho.

Em especial, destaca-se a necessidade de planejamento estratégico e de orçamento, quando existe a propensão à assunção de riscos. Esse achado contribui com a literatura, pois, por meio das diversas combinações de sucesso, geradas por meio da fsQCA, múltiplas facetas possíveis podem ser observadas, em contraponto com outras técnicas, como as de regressão, por exemplo.

5.2 Implicações Gerenciais

Os resultados desta pesquisa trazem evidências para apoiar tanto a importância das características da postura da OE (comportamento inovador, assunção de riscos e proatividade) como a pertinência da adoção de mecanismos de CG (planejamento estratégico e orçamento), com a finalidade de obter o alto desempenho organizacional.

Sendo assim, no que diz respeito à postura de OE adotada pela empresa, há várias combinações causais de variáveis bem-sucedidas. Os gestores podem: (a) explorar as oportunidades novas e emergentes, promovendo a inovação em produtos e serviços; (b) ser proativos, para ganhar espaço no mercado; e (c) estar propensos a assumir riscos para conseguir potenciais retornos. No caso da assunção de riscos, (d) faz-se necessária a utilização do planejamento estratégico e do orçamento; e levando em conta que a maioria das empresas é pequena ou média, (e) tomadores de decisão podem ter subsídios para enfrentar o desafio de ser inovador, sem se arriscar demasiadamente, pautando-se no CG.

Além disso, os gestores: (f) devem estar cientes do impacto da utilização do planejamento estratégico e do orçamento, adaptando a postura empreendedora e a estratégia competitiva, mediante o uso de mecanismos de CG, que correspondem às características da OE, em combinação com o planejamento estratégico e com o orçamento; e (g) podem criar caminhos para aumentar a vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional.

Ao evidenciar que, para a obtenção de alto desempenho, diversas posturas empreendedoras podem ser combinadas com a utilização dos mecanismos de gestão, este estudo pode contribuir para a administração e o gerenciamento organizacional. Ademais, o comportamento inovador e a

proatividade dos gestores, assim como o planejamento estratégico e o orçamento são fatores cruciais ao alcance de altos desempenhos e, por extensão, à manutenção e à sobrevivência dessas empresas.

5.3 Limitações e Futuras Pesquisas

Os achados desta investigação devem ser interpretados de forma condizente com os fatores limitantes. Inicialmente, o estudo considera três dimensões da OE, de forma a não abarcar dimensões, como a autonomia e a agressividade competitiva (Lumpkin & Dess, 1996). No entanto, tem-se conhecimento de que as três dimensões utilizadas (comportamento inovador, assunção de riscos e proatividade) constituem tradicionalmente a maneira clássica de conduzir pesquisas sobre a OE (George & Marino, 2011).

Acerca dos construtos utilizados, o estudo limita-se a mensurar, de forma conjunta, o planejamento estratégico e o orçamento. Na perspectiva conceitual do construto mencionado, em especial à do orçamento, futuros estudos podem levar em conta ferramentas dele derivadas, como o rolling forecast e o orçamento flexível (Ekholm & Wallin, 2011), com fins de integrar o roll das condições causais que, possivelmente, promovam os altos desempenhos.

Esta pesquisa considera apenas construtos do nível organizacional, o que pode ser considerado, parcialmente, uma limitação. Apesar da OE ser conceituada como uma abordagem estratégica em grau organizacional (Covin & Lumpkin, 2011), existe uma discussão que traz a possibilidade de se abranger também o nível individual (Frese & Gielnik, 2014). Nesse ínterim, novos estudos poderiam acrescentar características psicológicas do indivíduo, a exemplo de Palmer et al. (2019), que abordaram o domínio e a autoeficácia dos gestores.

A representatividade da amostra, em relação à população estudada, é relativamente baixa (+/- 8.5%). Mesmo que isso não se configure como um problema perante a fsQCA (Ragin, 2000), tal fato não permite a generalização dos achados.

Sobre as particularidades da amostra, não foram realizadas análises segregadas das configurações que promovem o alto desempenho das empresas pelo controle (familiar e não familiar), bem como pelo porte (PE e MPE), e demais variáveis demográficas. Assim, novas oportunidades de pesquisas emergem dessas limitações.

6. REFERÊNCIAS

- Acosta, A. S., Crespo, Á. H., & Agudo, J. C. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*, 27(6), 1128-1140. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.04.004>
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston, USA: Harvard Business School.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial* (12a. ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *Strategic Management Journal*, 3(3) 197-211. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030303>
- Basco, R., Hernández-Perlines, F., & Rodríguez-García, M. (2019). The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: A multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain. *Journal of Business Research*, 113, 409-421. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.020>
- 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>
- Cai, L., R. Guo, Y., Fei, & Liu, Z. (2017). Effectuation, Exploratory Learning and New Venture Performance: Evidence from China. *Journal of Small Business Management* 55(3), 388-403. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12247>

- Carraro, W. B. W. H., Meneses, R., & Brito, C. (2019). Combining Categories of Management Control Tools for High Performance of Start-ups. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, 21(4), 861-878. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4022>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Covin, J. G. et al. (2020). Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success. *Journal of Business Research*, 112, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.023>
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 855-872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Covin, J. G., Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: some suggested guidelines. *Entrepreneurship theory and practice*, 43(1), 3-18. <https://doi.org/10.1177/1042258718773181>
- Damke Jr., E., Gimenez, F. A. P., & Damke, J. F. W. (2018). Strategic configurations and performance: A study in micro and small business retailers. *RAUSP Management Journal*, 53(1), 11-22. <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.12.005>
- De Baerdemaeker, J., & Bruggeman, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research*, 29, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, 79(1), 107-116.
- Ekholm, B. G., & Wallin, J. (2011). The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1-2), 145-164. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2010.02228.x>
- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., & Kraus, S. (2019). Entrepreneurship research: mapping intellectual structures and research trends. *Review of Managerial Science*, 13(1), 181-205. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0242-3>
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of management journal*, 54(2), 393-420. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263120>
- Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2020). Effects of information on job insecurity and work engagement in times of pandemic. *RAE – Revista de Administração de Empresas (Journal of Business Management)*, 60(6), 400-412. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200604>
- Frese, M., & Gielnik, M. M. (2014). The psychology of entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 413-438. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091326>
- Frezatti, F., Aguiar, A. B., Guerreiro, R., & Gouvea, M. A. (2011). Does management accounting play role in planning process? *Journal of Business Research*, 64(3), 242-249. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.008>
- Frezatti, F., Bido, D. de S., Cruz, A. P. C. da., Barroso, M. F. G., & Machado, M. J. de C. (2013). Investment decisions on long-term assets: integrating strategic and financial perspectives. *European Accounting Review*, 22(2), 297-336. <https://doi.org/10.1080/09638180.2012.718672>
- Galbreath, J., Lucianetti, L., Thomas, B., & Tisch, D. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance in Italian firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(4), 629-646. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2019-0457>
- George, B. A., & Marino, L. (2011). The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling, and operationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 989-1024. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00455.x>
- Grofman, B., & Schneider, C. Q. (2009). An introduction to crisp set QCA, with a comparison to binary logistic regression. *Political Research Quarterly*, 62(4), 662-672. <https://doi.org/10.1177/1065912909338464>
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984). Build, Hold, Harvest: Converting Strategic Intentions into Reality. *Journal of Business Strategy*, 4(3), 34-47. <https://doi.org/10.1108/eb039030>

- Gupta, V. K., & Batra, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspectives. *International Small Business Journal*, 34(5), 660-682. <https://doi.org/10.1177/0266242615577708>
- Gupta, V. K., & Dutta, D. K. (2018). The rich legacy of Covin and Slevin (1989) and Lumpkin and Dess (1996): A constructive critical analysis of their deep impact on entrepreneurial orientation research. In G. Avadian et al. (Eds.), *Foundational Research in Entrepreneurship Studies: Insightful Contributions and Future Pathways* (pp. 155-177). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-7352>
- Hansen, P. B., Herrmann, J. D., Becker, G. V., & Santos, J. L. S. (2014). Análise do comportamento estratégico de pequenas empresas no Brasil. *Revista FIR*, 3(5), 30-42.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of management accounting research*, 15(1), 95-116. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.95>
- Ho, J., Plewa, C., & Lu, V. N. (2016). Examining strategic orientation complementarity using multiple regression analysis and fuzzy set QCA. *Journal of Business Research*, 69(6), 2199-2205. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.030>
- Huang, H. (2016). Media use, environmental beliefs, self-efficacy, and pro-environmental behavior. *Journal of Business Research*, 69(6), 2206-2212. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.031>
- Ibarra, D., Bigdeli, A. Z., Igartua, J. I., & Ganzarain, J. (2020). Business Model Innovation in Established SMEs: A Configurational Approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 76. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030076>
- Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal – IFDM. (2020). IFDM e indicadores: Edição 2018 – Ano-base de 2016. Recuperado de <https://www.firjan.com.br/ifdm/consulta-ao-indice/ifdm-indice-firjan-de-desenvolvimento-municipal-resultado.htm?UF=RS&IdCidade=431140&Indicador=1&Ano=2016>
- Jeong, Y., Ali, M., Zacca, R., & Park, K. (2019). The Effect of Entrepreneurship Orientation on Firm Performance: A Multiple Mediation Model. *Journal of East-West Business*, 25(2), 1-28. <https://doi.org/10.1080/10669868.2018.1536013>
- Jiang, X., Liu, H., Fey, C., & Jiang, F. (2018). Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach. *Journal of Business Research*, 87(1), 46-57. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.021>
- Ketokivi, M., & Castañer, X. (2004). Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 337-365. <https://doi.org/10.2307/4131439>
- Knight, G. A. (2003). Entrepreneurship's link to international performance and the mediating role of strategy: an empirical investigation'. *Proceedings of the McGill International Entrepreneurship Conference*, Derry, Northern Ireland, Ireland.
- Kraus, S., Ribeiro-Soriano, D., & Schüssler, M. (2018). Fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) in entrepreneurship and innovation research: the rise of a method. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 15-33. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0461-8>
- Laitinen, E. K., Lämsiluoto, A., & Salonen, S. (2016). Interactive budgeting, product innovation, and firm performance: empirical evidence from Finnish firms. *Journal of Management Control*, 27(4), 293-322. <https://doi.org/10.1007/s00187-016-0237-2>
- Laskovaia, A., Marino, L., Shirokova, G., & Wales, W. (2019). Expect the unexpected: examining the shaping role of entrepreneurial orientation on causal and effectual decision-making logic during economic crisis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 456-475. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541593>
- Lazarotti, F., Silveira, A. L. T. D., Carvalho, C. E., Rossetto, C. R., & Sychoski, J. C. (2015). Orientação Empreendedora: Um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 673-695. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151829>
- Linton, G., & Kask, J. (2017). Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *Journal of Business Research*, 70, 168-176. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.022>
- Lisboa, A., Skarmeas, D., & Saridakis, C. (2016). Entrepreneurial orientation pathways to performance: A fuzzy-set analysis. *Journal of Business Research*, 69(4), 1319-1324. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.099>



- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Lunkes, R. J., Rosa, F. S. D., Monteiro, J. J., & Bortoluzzi, D. A. (2020). Interactions among Environmental Training, Environmental Strategic Planning and Personnel Controls in Radical Environmental Innovation. *Sustainability*, 12(20), 1-13. <https://doi.org/10.3390/su12208748>
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision-making process. *Journal of Management*, 26(5), 1055-1085. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00068-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00068-4)
- Martens, C. D. P., Machado, F. J., Martens, M. L., & de Freitas, H. M. R. (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success. *International Journal of Project Management*, 36(2), 255-266. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.10.005>
- Martens, C. D. P., Lacerda, F. M., Belfort, A. C., & Freitas, H. M. R. de. (2016). Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(4), 556-583. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2015-0183>
- Mckenny, A. F., Short, J. C., Ketchen Jr, D. J., Payne, G. T., & Moss, T. W. (2018). Strategic entrepreneurial orientation: Configurations, performance, and the effects of industry and time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(4), 504-521. <https://doi.org/10.1002/sej.1291>
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow, England: Pearson Education.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1649-1665. <https://doi.org/10.2307/256804>
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283-304. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>
- Palmer, C., Niemand, T., Stöckmann, C., Kraus, S., & Kailer, N. (2019). The interplay of entrepreneurial orientation and psychological traits in explaining firm performance. *Journal of Business Research*, 94, 183-194. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.005>
- Pekkola, S., Saunila, M., & Rantanen, H. (2016). Performance measurement system implementation in a turbulent operating environment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(7), 947-958. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2015-0018>
- Powell, T. C. (1992). Strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(7), 551-558. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130707>
- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-set social science*. Chicago, USA: University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago, USA: University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2017). *User's guide to fuzzy-set/qualitative comparative analysis*. Irvine, CA, USA: University of California.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 761-787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Rigtering, J. C., Eggers, F., Kraus, S., & Chang, M. L. (2017). Entrepreneurial orientation, strategic planning and firm performance: the impact of national cultures. *European Journal of International Management*, 11(3), 301-324. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.083872>
- Rofiq, A., & Pramono, S. (2019). The Role of Strategic Planning and Flexibility in Shaping SMEs Market Orientation in Turbulence Business Environment. *European Research Studies Journal*, 22(1), 221-236. <https://doi.org/10.35808/ersj/1420>
- Rua, O. L., & Rodrigues, S. (2018). Relacionando empowerment e orientação empreendedora: Análise dos estabelecimentos hoteleiros do Norte de Portugal. *European Journal of Applied Business Management*, 4(1), 138-157.
- Samagaio, A., Crespo, N. F., & Rodrigues, R. (2018). Management control systems in high-tech start-ups: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 89, 351-360. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.028>

- Samuelson, L. A. (1986). Discrepancies between the roles of budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 11(1), 35-45. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(86\)90017-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(86)90017-6)
- Sandada, M., Pooe, D., & Dhurup, M. (2014). Strategic planning and its relationship with business performance among small and medium enterprises in south Africa. *The International Business & Economics Research Journal*, 13(3), 659-670. <https://doi.org/10.19030/iber.v13i3.8602>
- Santos, L. L. da S., Alves, R. C., & Almeida, K. N. T. de. (2007). Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. *Revista de Administração de Empresas*, 47(4), 1-15. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902007000400006>
- Sebrae. (2013). Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados. Recuperado de: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf
- Semrau, T., Ambos, T., & Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study. *Journal of Business Research*, 69(5), 1928-1932. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.082>
- Shu, C., De Clercq, D., Zhou, Y., & Liu, C. (2019). Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(3), 433-456. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2018-0465>
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. A. (2011). Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*, 32(9) 1217-1245. <https://doi.org/10.1177/0170840611411387>
- Susanto, P., Abdullah, N. L., & Wardi, Y. (2019). Entrepreneurial orientation: prioritizing and mapping in the context of Small And medium-sized enterprises. *Polish Journal of Management Studies*, 20(1), 429-446. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.1.37>
- Villani, E., Linder, C., & Grimaldi, R. (2018). Effectuation and causation in science-based new venture creation: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 83, 173-185. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.041>
- Wales, W. J., Covin, J. G., & Monsen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 639-660. <https://doi.org/10.1002/sej.1344>
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383. <https://doi.org/10.1177/0266242611418261>
- Williams Jr., R. I., Smith, A., Aaron, J. R., Manley, S. C., & McDowell, W. C. (2020). Small business strategic management practices and performance: A configurational approach. *Economic research – Ekonomika istraživanja*, 33(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1677488>
- Woods, A., & Joyce, P. (2003). Owner-managers and the practice of strategic management. *International Small Business Journal*, 21(2), 181-195. <https://doi.org/10.1177/0266242603021002003>
- Woodside, A. G. (2013). Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory. *Journal of Business Research*, 66(4), 463-472. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.021>