



Universidade Federal De Santa Catarina
Centro Socioeconômico
Programa De Pós-Graduação Em Contabilidade

Recursos estratégicos, cultura de gerenciamento de riscos e capacidades de análise de negócios: influências nas características habilitante do orçamento e na vantagem competitiva em empresas internacionalizadas

Pinto Ié
pintoie@hotmail.com
+55 (48) 99921-6696

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda

Florianópolis
2025

1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade e dinamicidade dos mercados impõe as organizações a formulação de estratégias capazes de assegurar sustentabilidade e diferenciação competitiva. Essa diretriz é tensionada por limitações de acesso e integração das informações, que frequentemente produzem uma leitura fragmentada da infraestrutura de recursos e dificultam a adequada identificação e atribuição de valor a ativos e capacidades estratégicas. Tais desafios tornam-se mais evidentes quando se considera a necessidade de reconfiguração contínua de recursos em ambientes voláteis (Wang & Shi, 2025), tais como ambientes internacionais, nos quais a diferenciação e a conformidade estratégica variam conforme as pressões contextuais.

A literatura sobre a internacionalização evidencia que empresas enfrentam desafios específicos ao expandir suas operações para mercado externo. Falavigna et al. (2024) destacam que restrições financeiras podem limitar a capacidade das empresas de explorar oportunidades em mercados externos, exigindo estratégias específicas para contornar obstáculos econômicos e regulatórios. Na mesma linha, Mwansa e Mwanza (2023) evidenciam que as empresas enfrentam lacunas em conhecimento de mercado e recursos internos, comprometendo o desempenho exportador. Wang e Guedes (2025) demonstram que o *timing* de entrada em mercados globais e a experiência em servitização influenciam a sobrevivência de novos empreendimentos, reforçando a necessidade de aprendizado e adaptação estratégica.

Apesar desses desafios, a internacionalização proporciona benefícios estratégicos, amplia oportunidades de crescimento e diversifica riscos, permite explorar oportunidades específicas (Morck & Yeung, 1991), proporciona oportunidades de crescimento e aprendizado que vão além das operações domésticas (Du et al., 2023; Zhang & Malikov 2023). Configura-se como um processo estratégico de expansão que amplia a base de clientes, diversifica fontes de receita e permite o acesso a novos recursos e competências (Lu & Beamish, 2004; Contrator, 2012).

A teoria da Visão Baseada em Recursos, (Resource-Based View -RBV, em inglês), oferece um referencial teórico robusto para compreender como as empresas podem construir e sustentar vantagem competitiva a partir de seus recursos internos (Barney, 1991; Peteraf, 1993). A RBV sustenta que recursos estratégicos devem apresentar valor raridade, dificuldade de imitação e insubstituibilidade, sendo esses atributos responsáveis por gerar melhores retornos (Wernerfelt, 1984; Newbert, 2007). A heterogeneidade e a imobilidade desses recursos entre as firmas explicam a persistência das vantagens competitivas (Peteraf & Barney, 2003).

A vantagem competitiva não decorre apenas da posse de recursos estratégicos, mas da capacidade da organização em combiná-los, alocá-los e integrá-los de forma eficaz (Sirmon et al., 2007). Empresas que alinham seus ativos estratégicos à sua proposta de valor tendem a obter melhor desempenho (Kyengo & Kilika, 2017). Entretanto, o alcance desse desempenho diferenciado depende não apenas dos recursos em si, mas também dos sistemas organizacionais que os articulam e operacionalizam. Nesse sentido, o orçamento, especialmente quando concebido com características habilitante, como transparência, flexibilidade, capacidade de reparo e visão sistêmica, pode funcionar como mediador estratégico entre os recursos disponíveis e os resultados obtidos (Adler & Borys, 1996; Becker et al., 2016).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante desse panorama, formula-se a seguinte questão de pesquisa: Quais as influências das características habilitante do orçamento como mediador da relação entre a identificação de recursos estratégicos, da cultura de gerenciamento de riscos e da aquisição de capacidades de análise de negócios com a vantagem competitiva levando em conta os efeitos moderadores exercidos pelos níveis de internacionalização das empresas brasileiras?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Levando em consideração que são diversos fatores que podem proporcionar a vantagem competitiva nas empresas, presente tese tem como objetivo geral de examinar as influências dos recursos estratégicos, da cultura de gerenciamento de riscos e da capacidade de análise de negócios na vantagem competitiva mediado pela característica habilitante do orçamento em empresas internacionalizadas. A partir disso estabeleceu-se seguintes objetivos específicos:

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar a influência dos recursos estratégicos na obtenção da vantagem competitiva, mediado pelas características habilitante do orçamento e moderado pela incerteza ambiental e pelos níveis de internacionalização;
- b) Analisar a influência da cultura de gerenciamento de riscos na obtenção da vantagem competitiva, mediado pelas características habilitante do orçamento e moderado pela agilidade organizacional e pelos níveis de internacionalização;
- c) Analisar a influência das capacidades de análise de negócios na obtenção da vantagem competitiva, mediado pelas características habilitante do orçamento e moderado pela decisão do negócio em tempo real e pelos níveis de internacionalização.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo DeSarbo et al. (2007), recursos podem ser valiosos não isoladamente, mas em função de sua capacidade de complementar ou alavancar outros ativos organizacionais. Nesse sentido, o orçamento, especialmente em sua dimensão habilitante, pode ser compreendido como um recuso meta estratégico, cuja relevância reside em sua habilidade de mediar e transformar a ação de outras capacidades em gerar melhores resultados (Shields & Shields, 1998; Lau & Tan, 2012; Tuan & Rajagopal, 2022). Ademais, há uma lacuna na literatura contemporânea quanto a compreensão do papel mediador do orçamento habilitante na relação entre recursos e capacidades estratégicas (tais como a cultura de gerenciamento de riscos e a análise de negócios) e a obtenção de vantagem competitiva, especialmente em contextos organizacionais marcados pela internacionalização. Embora existam avanços teóricos sobre orçamentos coercitivos versus habilitantes (Adler & Borys, 1996; Becker et al., 2016), pouco se tem investigado sobre como esses mecanismos operam em organizações internacionalizadas, contexto no qual a complexidade e a necessidade de flexibilidade aumentam.

Dessa forma, o presente estudo justifica-se pela sua contribuição na literatura de contabilidade gerencial, estratégia e negócios internacionais ao oferecer um modelo teórico e empírico que integra recursos estratégicos, cultura de gerenciamento de riscos, capacidades de análise de dados e orçamento habilitante sob a moderação do grau de internacionalização das empresas, no sentido de preencher lacunas teóricas e apoiar a formulação de políticas organizacionais mais eficazes em ambientes competitivos e globalizados.

Esta tese integra pressupostos da Visão Baseada em Recursos (RBV), e o modelo incremental de internacionalização da Escola de Uppsala, da literatura sobre orçamento habilitante e das capacidades organizacionais emergentes. Com base nesse arcabouço conceitual, propõe-se a realização de três estudos empíricos inter-relacionais, que embora distintas em seus focos específicos, compartilham uma lógica comum centrada na análise da vantagem competitiva, como variável dependente, mediada pelas características habilitantes do orçamento e moderada por variáveis contextuais.

2 ESTUDO 1: RECURSOS ESTRATÉGICOS NA OBTENÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA: ESTUDO DAS INFLUÊNCIAS DA MEDIAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS HABILITANTE DO ORÇAMENTO NAS EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS

2.1 INTRODUÇÃO

Os recursos estratégicos de uma organização, definidos como ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma ou conhecimentos controlados pela empresa que possibilitam a concepção e a implementação de estratégias que melhoram sua eficiência e eficácia (Barney, 1991), representam um dos principais determinantes de sua vantagem competitiva sustentável. Essa visão, consolidada na Resource-based view (RBV) destaca que não são os produtos ou os mercados por si, mas sim os recursos únicos e valiosos da empresa, que sustentam sua posição competitiva (Wernefelt, 1984; Peteraf, 1993).

A literatura oferece distintas classificações para os recursos, sendo a mais consensual a divisão entre tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis correspondem a ativos físicos e financeiros mensuráveis, como instalações, equipamentos e capital. Já os intangíveis, por sua natureza não física, abrangem capacidades organizacionais, conhecimento, reputação, relações com stakeholders e cultura organizacional, ativos frequentemente subvalorizados, mas fundamentais na geração de vantagem competitiva (Galbreath, 2005; Hunt & Davis, 2008). Embora o debate acadêmico tenha avançado na identificação e categorização dos recursos estratégicos, autores como Galbreath (2005); Carmeli (2004); Kozlenkova, Samaha e Palmatier (2014); Kyengo e Kilika, (2017) destacam a lacuna existente na compreensão dos mecanismos pelos quais esses recursos são operacionalizados para gerar melhor desempenho.

O orçamento, mais do que uma ferramenta de controle financeiro, atua como um mediador dinâmico na mobilização e na aplicação eficiente dos recursos estratégicos (Shields & Shields, 1998; Lau & Tan, 2012; Tuan & Rajagopal, 2022), especialmente em contextos de incerteza e em mercados internacionais (Hansen, Otley & Van der stede, 2003; Becker et al., 2016). Assim investigar como as características habilitantes do orçamento ampliam o valor dos recursos estratégicos contribui para um entendimento robusto do papel do orçamento dentro da RBV. Nessa perspectiva o estudo propõe analisar quais as influências dos recursos estratégicos na obtenção da vantagem competitiva, mediado pelas características habilitante do orçamento e moderado pela incerteza ambiental e pelos níveis de internacionalização? Com base nessa lógica, o objetivo do estudo visa analisar a influência dos recursos estratégicos na obtenção da vantagem competitiva, mediado pelas características habilitante do orçamento e moderado pela incerteza ambiental e pelos níveis de internacionalização.

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

2.2.1 Recursos estratégicos e vantagem competitiva

A Resource-based view (RBV) estabelece que a base da vantagem competitiva sustentável reside na posse, desenvolvimento e exploração eficaz de recursos estratégicos que sejam valiosos, raros, não imitáveis e organizacionalmente exploráveis (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Esses recursos podem ser tangíveis, como infraestrutura tecnológica e capital físico, ou intangíveis como reputação, marca, rotinas organizacionais e conhecimento tácito. A heterogeneidade e a imobilidade desses recursos entre as firmas explicam a persistência da vantagem competitiva ao longo do tempo (Barney, 2001; Peteraf & Barney, 2003). Estudos empíricos, como os de Kozlenkova, Samaha e Palmatier (2014), reforçam que empresas que alinham seus recursos estratégicos a sua proposta de valor e aos segmentos-alvo obtêm

vantagens no desempenho competitivo. De maneira semelhante, Newbert (2007), em revisão sistemática, identificou que os recursos, quando associados a capacidades dinâmicas, explicam de forma robusta as variações no desempenho das organizações. Isso indica que a simples posse de recursos não é suficiente.

Wenerfelt (1984), em sua proposição seminal, já destacava a relevância de uma análise estratégica centrada em recursos, sugerindo que a vantagem competitiva decorre da construção de uma posição melhor de recursos, comparativamente aos concorrentes. Essa perspectiva implica uma lógica interna de formulação estratégica, focada no desenvolvimento de competências chave que sustentem uma posição defensável no mercado. Para isso, é necessário que as empresas reconheçam, selecionem e desenvolvam estrategicamente seus ativos, evitando sua dispersão e assegurando sua apropriação ao longo do tempo (Teece et al., 1997). Assim, evidencia-se que os recursos estratégicos não apenas influenciam diretamente os resultados organizacionais, mas também constituem o alicerce da criação e sustentação de vantagem competitiva em ambientes cada vez mais complexos e incertos (Abadi & Cordon, 2014). Baseado nessa perspectiva, sustenta-se a seguinte hipótese (H) do estudo:

H₁: *Recursos estratégicos associam-se positivamente à vantagem competitiva.*

2.2.2 Recursos estratégicos e características habilitantes do orçamento

As características orçamentárias habilitantes contribuem para alinhar os recursos internos às demandas externas, sobretudo em contextos de complexidade e incerteza (Chapman, 1998; Wouters & Wilderom, 2008). Tais atributos promovem a autonomia gerencial, fomentam a aprendizagem organizacional e viabilizam a adaptação contínua das práticas operacionais, ampliando a capacidade da organização de responder estrategicamente ao ambiente competitivo. Assim, orçamentos habilitantes não apenas viabilizam o uso eficiente dos recursos, mas também reforçam as rotinas organizacionais que sustentam a capacidade dinâmica das empresas (Adler & Borys, 1996; Henri, 2006). Isso implica que o orçamento, quando concebido com tais atributos, favorece a orquestração dos recursos estratégicos por meio da coordenação, monitoramento e adaptação das atividades organizacionais, especialmente em ambientes voláteis e em expansão internacional (Davila et al., 2015).

Portanto, entende-se que há uma relação entre os recursos estratégicos e as características habilitantes do orçamento, na medida em que estas últimas funcionam como mecanismos facilitadores da aplicação estratégica dos recursos. Orçamentos desenhados para promover transparência, correção de desvios e flexibilidade operacional ampliam a capacidade da organização de transformar recursos em valor competitivo (Wernerfelt, 1984; Abernethy & Brownell, 1999; Penrose, 2009; Gholizadeh Lonbar et al., 2024). Não apenas coordena recursos, mas também orienta decisões estratégicas, contribuindo para alavancar sua aplicação eficiente (Becker, Mehlerdorf & Schäffer, 2016). Com base nesse entendimento teórico, propõe-se a seguinte hipótese:

H₂: *Recursos estratégicos associam-se positivamente às características habilitantes do orçamento.*

2.2.3 O papel mediador das características habilitantes do orçamento

A literatura aponta que a eficácia do orçamento na geração de valor estratégico está associada à sua capacidade de adaptação e ao suporte que oferece na coordenação e controle dos recursos (Hansen et al., 2003). Orçamentos flexíveis, transparentes e orientados para a correção de desvios operacionais contribuem para a eficiência organizacional, permitindo a

empresa responder rapidamente as mudanças do ambiente e explorar oportunidades competitivas (Becker et al., 2016).

Vale destacar que orçamentos habilitantes são associados a melhoria do desempenho organizacional, especialmente quando considerados mecanismos de suporte estratégico (Hansen & Van der Stede, 2004). Estudos como os de Becker et al. (2016) demonstram que orçamentos desenhados para facilitar a aprendizagem organizacional e a adaptação estratégica impactam positivamente os resultados das empresas. Nesse contexto, entende-se que o orçamento pode atuar como mediador na relação entre recursos estratégicos e vantagem competitiva ao alinhar o uso desses recursos com as prioridades estratégicas da organização (Lau & Tan, 2012; Tuan & Rajagopal, 2022). Diante disso, apresenta-se a terceira hipótese:

H₃: *Recursos estratégicos mediados pelas características habilitantes do orçamento, associam-se positivamente à vantagem competitiva.*

2.2.4 Incerteza ambiental como moderadora da relação entre recursos estratégicos e características habilitantes do orçamento

A incerteza ambiental é amplamente reconhecida como uma variável crítica que influencia o comportamento organizacional e o desempenho dos sistemas de controle gerencial (Duncan, 1972; Milliken, 1987). Em ambientes caracterizados por alta turbulência, complexidade e ambiguidade, as organizações enfrentam dificuldades em prever mudanças nas condições externas, exigindo maior flexibilidade em suas estruturas de gestão (Zeng et al., 2023). Sob essas circunstâncias, os recursos estratégicos precisam ser mobilizados de maneira mais adaptativa, o que impõe desafios adicionais à sua articulação por meio de sistemas formais, como o orçamento. Nesse sentido, estudos como os de Bedford, Malmi e Sandelin (2016) e Zeng et al., (2023), destacam que a presença de incerteza no ambiente estimula o uso de controles interativos que possibilitam maior sensibilidade às mudanças externas. Tais controles são frequentemente associados a orçamentos com características habilitantes, que não apenas coordenam recursos, mas também fomentam debate estratégico e a vigilância contínua do ambiente.

Os achados de Zeng et al. (2023), demonstram que as empresas em ambientes voláteis tendem a adotar orçamentos mais participativos e menos rígidos, de modo a manter alinhamento entre seus recursos estratégicos e as exigências do mercado. Isso sugere que a relação entre recursos e orçamento não é estático, sendo influenciada por fatores contextuais, como o grau de instabilidade ambiental percebido pela organização. Essa percepção torna-se, portanto, um elemento central para a eficácia dos mecanismos de controle, atuando como moderadora nas relações estruturais. Com base nesse arcabouço teórico e empírico, sustenta-se que a incerteza ambiental exerce um papel moderador relevante na relação entre recursos estratégicos e as características habilitantes do orçamento, intensificando a necessidade de flexibilidade e sensibilidade estratégica. Nisto, formula-se a seguinte hipótese de estudo:

H₄: *Recursos estratégicos moderados pela incerteza ambiental associam-se positivamente às características habilitante do orçamento.*

2.2.5 Níveis de internacionalização como moderador da relação entre recursos estratégicos do orçamento e vantagem competitiva

A internacionalização representa um dos movimentos estratégicos mais relevantes para empresas que buscam ampliar sua vantagem competitiva e capturar oportunidades em diferentes mercados (Contractor, 2012). No entanto, essa expansão impõe desafios adicionais a gestão, exigindo maior complexidade nos sistemas de controle e coordenação especialmente no uso dos recursos estratégicos (Lu & Beamish, 2004). A medida que os níveis de

internacionalização se intensificam, tornam-se necessárias estruturas organizacionais mais adaptáveis, com processos decisórios descentralizados e controles mais interativos para lidar com contextos culturais e regulatórios distintos (Kano & Verbeke, 2015).

Nessa perspectiva, os sistemas orçamentários passam a exercer papel fundamental na mediação entre recursos estratégicos da organização e os resultados esperados nos mercados externos (Shields & Shields, 1998; Lau & Tan, 2012; Tuan & Rajagopal, 2022). Como destacam Henri (2006) e Bedford, Malmi e Sandelin (2016), o orçamento com características habilitantes, favorece a adaptação das estratégias as demandas dos mercados internacionais. Empresas com maior grau de internacionalização tendem a se beneficiar mais de orçamentos que permitem ajustes rápidas, comunicação interunidades e maior autonomia local sem perda de alinhamento estratégico. Estudos empíricos confirmam que, em ambientes internacionais, o orçamento não deve ser apenas uma ferramenta de controle financeiro, mas um facilitador da integração e de alinhamento dos recursos em múltiplos mercados (Szpiro & Dimnik 1996; Cunningham & Hassel, 2008). Portanto, a internacionalização atua como moderador relevante na relação entre os recursos estratégicos e vantagem competitiva, na medida em que a complexidade global impõe maior exigência sobre a eficácia da alocação e mobilização dos recursos. Logo, forma-se a seguinte hipótese:

H5: Recursos estratégicos moderados por níveis de internacionalização associam-se positivamente à vantagem competitiva.

2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.3.1 População e coleta de dados

A população deste estudo é composta por gestores de empresas brasileiras cuja atuação transcende fronteiras e exige o desenvolvimento de recursos estratégicos capazes de sustentar a obtenção de vantagens competitivas. A identificação das empresas foi viabilizada pela plataforma Driva (<https://app.driva.io/>), que reúne informações validadas acerca da localização, setor de atuação, indicadores financeiros, inserção no mercado externo, dados dos contatos (número de telefone e endereço de e-mail) de gestores e seus perfis profissionais na rede social profissional LinkedIn. A seleção das empresas foi conduzida por meio de critérios intencionais, considerando sua presença consolidada em operações internacionais. A escolha de gestores das áreas de controladoria, finanças, planejamento estratégico e internacionalização está relacionada a posição que ocupam na articulação entre sistemas de controle e recursos estratégicos. Estudos prévios demonstram que gestores em posição chave são fundamentais para transformar sistemas orçamentárias em instrumentos de aprendizagem organizacional e inovação estratégica (Adler & Borys, 1996; Henri, 2006).

A amostra adotada de caráter não probabilístico, busca assegurar a pertinência empírica ao privilegiar organizações efetivamente engajadas em processos de internacionalização. Essa abordagem metodológica é consistente com pesquisas que examinam a função do orçamento como mediador entre recursos internos e desempenho competitivo (Shields & Shields, 1998; Lau & Tan, 2012; Tuan & Rajagopal, 2022), enfatizando o papel de práticas habilitantes na adaptação a contextos voláteis (Hansen, et al., 2003; Otley, 2016). A coleta de dados ocorrerá entre 000 e 000 de 2025, por meio de questionário estruturado distribuído eletronicamente. O instrumento foi desenhado com base e escalas validadas na literatura e organizado em três blocos: variáveis demográficas e organizacionais, mensuração das variáveis latentes e variáveis de controle. Estudos prévios ressaltam que a validade das escalas é condição essencial para mensurar constructos de difícil observação, como as capacidades organizacionais e a percepção da vantagem competitiva (Widiner, 2007; Becker et al., 2016).

Os dados coletados serão tratados inicialmente em planilhas do Microsoft Excel e analisados no software RStudio, utilizando-se técnicas multivariadas, com destaque para a modelagem de equações estruturais (SEM). Ao adotar essa estratégia, o estudo se insere no debate que explora a intersecção entre sistemas de controle gerencial e a visão baseada em recursos, contribuindo para explicar como práticas orçamentárias habilitantes reforçam o potencial estratégico das organizações (Henri, 2006; Bourmistrov & Kaarbøe, 2017).

2.3.2 Variáveis do estudo

O modelo teórico do presente estudo contempla cinco variáveis principais: recursos estratégicos (variável independente), características habilitantes do orçamento (variável mediadora) incerteza ambiental (variável moderadora) níveis de internacionalização (variável moderadora e vantagem competitiva (variável dependente). Cada variável foi operacionalizada com base em instrumentos validados na literatura internacional, adaptados ao contexto brasileiro.

2.3.3 Técnicas de análise dos dados

As análises estatísticas serão conduzidas com o uso da Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), por meio do software RStudio. Essa abordagem é recomendada para pesquisas exploratórias e modelos teóricos com múltiplas variáveis latentes, permitindo simultaneamente a análise da validade do modelo de mensuração e das relações estruturais entre os construtos (Hair et al., 2021; Ringle et al., 2020).

Inicialmente, será realizada análise descritiva das variáveis, com o objetivo de caracterizar a amostra e verificar eventuais inconsistências nos dados. Em seguida, avalia-se a qualidade do modelo de mensuração por meio da confiabilidade composta da validade convergentes (média extraída variada – AVE) e da validade discriminante, conforme os critérios de (Henseler et al., 2015). O modelo estrutural será testado com base nos coeficientes de caminho (path coefficients) coeficientes de determinação (R^2) e significância estatística dos parâmetros (Hair et al., 2021; Ringle et al., 2020).

A escolha do PLS-SEM justifica-se por sua flexibilidade em lidar com distribuições não normais, tamanhos amostrais reduzidas e modelos com múltiplas relações simultâneas, o que o torna amplamente utilizado em pesquisas aplicadas nas áreas de contabilidade gerencial organizacional (Nitzl, 2016; Becker, Ringle & Sarstedt, 2018). Também, o ambiente Rstudio proporciona rastreabilidade, replicabilidade e controle analítico, características valorizadas em estudos empíricos com alto rigor metodológico.

3 ESTUDO 2: CULTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS NA OBTENÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA: ESTUDO DAS INFLUÊNCIAS DA MEDIAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS HABILITANTE DO ORÇAMENTO NAS EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS

3.1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente empresarial marcado por dinâmicas globais complexas, volatilidade e crescente interdependência dos mercados, as organizações enfrentam riscos multifacetados que impactam diretamente sua sustentabilidade e capacidade de gerar vantagem competitiva. Nesse contexto, a cultura de gerenciamento de riscos emerge como elemento central para o fortalecimento da resiliência organizacional, o alinhamento estratégico das práticas de controle

gerencial (Muslih, 2019), afeta a eficiência operacional, a tomada de decisão estratégica, os resultados financeiros e em geral no desempenho organizacional (Girangwa et al., 2020).

A adoção de práticas estruturadas de cultura de gerenciamento de riscos revela-se essencial a sustentabilidade e a competitividade das empresas, independentemente de seu porte ou setor de atuação. Estudos recentes demonstram que pequenas e médias empresas, mesmo diante de recursos limitados, podem alcançar maior resiliência e eficácia operacional por meio da implementação sistemática de processos de gestão de riscos (Dankiewicz et al., 2024). Em ambientes tecnológicos, a cultura de gestão de riscos em TI contribui na gestão de riscos aprimora a avaliação de ativos e fortalece a segurança (Metin et al. 2024). Influencia positivamente o sucesso organizacional, melhorando a motivação, o comprometimento e a performance de colaboradores (Rahim et al., 2024). evidenciando o papel estratégico na manutenção da vantagem competitiva.

Porém, empresas que atuam em mercados internacionalizados estão mais expostas a riscos externos como instabilidade política, variação cambial, barreiras comerciais e choque logísticos. Nesses casos, torna-se imperativo adotar mecanismos gerenciais que aliem agilidade organizacional, capacidade de absorção de conhecimento, flexibilidade estratégica (Clauss et al., 2021; Tufan & Mert, 2023). A agilidade proporciona a capacidade de reconfigurar rapidamente os recursos organizacionais em resposta a mudanças abruptas, gerando respostas efetivas a riscos emergentes e sustentando vantagens competitivas duráveis (Wieland & Wallenburg, 2012; Battour, Barahma & Al-Awloqi, 2021).

Diante desse cenário, o presente estudo propõe-se entender quais as influências da cultura de gerenciamento de riscos na obtenção da vantagem competitiva, mediada pelas características habilitantes do orçamento e moderada pela agilidade organizacional e pelos níveis de internacionalização? A investigação se justifica pela carência de estudos que integram essas dimensões em um modelo analítico robusto, especialmente sob a perspectiva da visão baseada em recursos (Resource-Based View – RBV) em que os ativos intangíveis, como a cultura e os sistemas de controle, desempenham papel central na geração de melhor desempenho sustentável (Barney, 1991; Grant, 1996). Para responder à questão proposta, o estudo tem como objetivo de analisar a influência da cultura de gerenciamento de riscos na obtenção da vantagem competitiva, mediado pelas características habilitante do orçamento e moderado pela agilidade organizacional e pelos níveis de internacionalização.

3.2 REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

3.2.1 Cultura de gerenciamento de riscos na obtenção da vantagem competitiva

A cultura de gerenciamento de riscos (CGR) representa um conjunto compartilhado de crenças, valores e atitudes que moldam a forma como os riscos são identificados, avaliados e tratados em todos os níveis da organização. Ela ultrapassa a formalidade dos processos e políticas, constituindo-se como um ativo intangível de natureza organizacional que sustenta o comportamento dos colaboradores mesmo na ausência de controles formais (Hillson & Murray-Webster, 2017; Sheedy & Canestrari-Soh, 2023). Nesse sentido, além de reforçar a capacidade adaptativa da empresa e reduzir os impactos negativos decorrentes de rupturas em suas cadeias de valor, a cultura de gerenciamento de riscos contribui para a geração de vantagem competitiva ao permitir que a organização antecipe incertezas e aloque recursos de forma mais eficiente e segura (Abeysekara, Wang & Kuruppoarachchi, 2019).

Empresas que desenvolvem práticas organizacionais baseadas em uma cultura de gerenciamento de riscos tendem a apresentar maior capacidade de resposta frente a crises, maior eficácia na tomada de decisões sob pressão e melhores níveis de continuidade operacional, especialmente em ambientes voláteis e complexos (Scholten, Sharkey Scott & Fynes, 2014).

Ao antecipar ameaças, mitigar impactos e aproveitar janelas de oportunidade, a cultura de risco se estabelece como fonte valiosa de vantagem competitiva sustentável, em consonância com os pressupostos da RBV, ao configurar-se como um recurso valioso, raro, inimitável e organizacionalmente incorporado (Barney, 1991). Nesse lógica estabelece-se a hipótese:

H₁: *A cultura de gerenciamento de riscos associa-se positivamente à vantagem competitiva.*

3.2.2 Cultura de gerenciamento de riscos e as características habilitantes do orçamento

A gestão contemporânea das organizações exige que os sistemas de controle, em especial o orçamento, deixem de ser concebidos apenas como mecanismos coercitivos de cumprimento de metas e passem a ser entendidos como instrumentos habilitantes, capazes de promover aprendizagem, diálogo e adaptação estratégica (Adler & Borys, 1996; Chapman & Kihn, 2009). Dentro dessa perspectiva, as características habilitantes do orçamento envolvem sua utilização como suporte a coordenação interdepartamental, a flexibilidade nas decisões e a comunicação horizontal, elementos indispensáveis para a condução eficaz da gestão de riscos.

O gerenciamento de riscos configura-se como uma prática recorrente tanto na literatura quanto nas aplicações organizacionais, sendo concebido como um processo estruturado que orienta a identificação, avaliação, mitigação e monitoramento contínuo de riscos, com o propósito de reduzir sua probabilidade de ocorrência e impacto (Wieland & Wallenburg, 2012; Harju et al., 2024). Empresas que possuem uma cultura organizacional fortemente voltada a gestão de riscos tendem a valorizar práticas orçamentárias que incentivem a reflexão crítica, a troca de informações e a capacitação dos gestores operacionais na identificação e mitigação dos riscos (Hartmann & Maas, 2011). Isso é particularmente relevante para empresas internacionalizadas, cujos contextos operacionais são marcados por volatilidade cambial, diferenças regulatórias e risco logístico. A presença de uma cultura de risco fortalece a utilização do orçamento como ferramenta dinâmica, promovendo ciclos mais curtos de planejamento e reavaliação contínua de cenários e descentralização das decisões financeiras (Henttu-Aho, 2016). Nessa perspectiva, define-se a seguinte hipótese.

H₂: *A cultura de gerenciamento de riscos associa-se positivamente às características habilitantes do orçamento.*

3.2.3 Mediação das características habilitantes do orçamento na relação entre cultura de gerenciamento de riscos e vantagem competitiva

A simples presença de uma cultura de gerenciamento de riscos, embora essencial não é suficiente para garantir respostas eficazes. Essa cultura precisa ser operacionalizada por meio de instrumentos gerenciais que canalizem comportamentos, alinhem objetivos e promovam a coordenação estratégica em ambientes instáveis (Hartmann & Maas, 2011; Henttu-Aho, 2016). O orçamento habilitante atua como essa ponte, pois traduz os valores organizacionais associados ao risco em mecanismos consertos de apoio à decisão, de modo a viabilizar estratégias que sustentam a posição competitiva da organização (Chapman & Kihn, 2019) ao permitir que os gestores incorporem as incertezas aos ciclos de planejamento e revisão, o orçamento habilitante aumenta a qualidade e a velocidade das respostas frente aos riscos emergentes (Henttu-Aho, 2016).

Empresas que operam em contexto de alta complexidade e internacionalização enfrentam pressões competitivas e riscos interdependentes que exigem mecanismos gerenciais mais dinâmicos. Nessa conjuntura, a mediação do orçamento habilitantes torna-se crítico, pois proporciona a flexibilidade necessária para reconfigurar estratégias e alocar recursos com agilidade e eficácia (Hansen et al., 2003; Hallikas et al. 2004; Liu et al., 2018). Também a

combinação de uma cultura de gerenciamento de riscos enraizadas com sistemas orçamentárias que favorecem a capacitação gerencial possibilita que decisões descentralizadas sejam tomadas com base em informações consistentes e alinhadas aos objetivos estratégicos (hentu-Aho, 2016). Ao mediar os efeitos da cultura de gerenciamento de riscos sobre a vantagem competitiva, o orçamento habilitante contribui para consolidar práticas gerenciais orientadas a antecipação de ameaças e a captura de oportunidades reforçando a posição da organização no mercado (Muslih, 2019; Abeysekara et al., 2019; Battour et al. 2021). Com base nisso, apresenta-se a seguinte hipótese:

H₃: *Cultura de Gerenciamento de Riscos mediados pelas características habilitantes do orçamento, associam-se positivamente à vantagem competitiva.*

3.2.4 Moderação da agilidade organizacional na relação entre cultura de gerenciamento de riscos e características habilitantes do orçamento

A efetividade da cultura de gerenciamento de riscos em influenciar práticas orçamentárias com características habilitantes pode depender da presença de capacidades organizacionais que atuem como moderadoras dessa relação. Entre elas, destaca-se a agilidade organizacional, entendido como a capacidade da organização de perceber, interpretar e responder de forma rápida e eficaz a mudanças e disrupções no ambiente externo (Wieland & Wallenburg, 2012; Clauss et al., 2021). A agilidade confere a organização maior flexibilidade para adaptar suas rotinas de controle gerencial, como o orçamento, as demandas emergentes impostas pela gestão de riscos. Nessa perspectiva, a agilidade organizacional fortalece os efeitos positivos de uma cultura de gerenciamento de riscos ao facilitar a internalização dessa cultura aos sistemas de controle formal, entre as quais destaca-se o orçamento (Temitope, 2022; Eichholz, et al., 2024).

Sob a premissa da RBV, as capacidades dinâmicas, como a agilidade, desempenham papel fundamental na mediação e moderação dos efeitos dos recursos organizacionais sobre o desempenho (Grant, 1996; Awwad, Ababneh & Karasneh, 2022; Biswakarma & Bohora, 2025). Nessa ótica, a agilidade organizacional é uma competência que permite que a cultura de gerenciamento de riscos seja operacionalizada de forma eficaz, por meio de um orçamento que deixa de ser apenas instrumento de controle financeiro para se tornar um mecanismo de planejamento estratégico de tomada de decisão ágil e de adaptação (Putri & Novitri, 2025). Assim, postula-se que, em contextos com maior agilidade organizacional, a influência da cultura de gerenciamento de riscos sobre as características habilitantes do orçamento é mais intensa e efetiva. Logo, forma-se a seguinte hipótese:

H₄: *Cultura de Gerenciamento de Riscos moderados pela agilidade organizacional associam-se positivamente às características habilitante do orçamento.*

3.2.5 Moderação dos níveis de internacionalização na relação entre cultura de gerenciamento de riscos e vantagem competitiva

A internacionalização impõe as organizações desafios adicionais relacionados a complexidade institucional, variação cambial, instabilidade regulatória, diferenças culturais e incertezas geopolíticas (Bruno, 2024; Tao, 2025). Esses fatores tornam o ambiente externo mais volátil e, por consequência, aumentam a exposição ao risco. Nesse contexto, a cultura de gerenciamento de riscos, enquanto recurso intangível, adquire papel mais central na sustentação da vantagem competitiva (Sheffi & Rice Jr. 2005; Liu et al., 2018). No entanto, o impacto da cultura de gerenciamento de risco na geração de melhor desempenho pode variar em função do grau de internacionalização das operações da empresa. Ou seja, os níveis de internacionalização

podem atuar como um moderador da eficácia da cultura de risco na produção de valor competitivo.

Organizações com maior inserção internacional enfrentam riscos mais diversificados e sofisticados, o que exige sistemas de gestão de riscos mais desenvolvidos e culturalmente enraizados (Hallikas et al., 2004; Abeysekera et al., 2019; Tao, 2025). Nessas empresas, uma cultura de gerenciamento de riscos sólido é mais crítica, pois permite a antecipação e o tratamento proativo de incertezas que afetam diretamente a sustentabilidade das operações globais (Bruno, 2024). Em contraste, empresas com baixa exposição internacional tendem a enfrentar ambientes mais previsíveis, nos quais a influência da cultura de gerenciamento de risco sobre a vantagem competitiva pode ser menos intensa, assim, o grau de internacionalização potencializa ou limita os efeitos da cultura de gerenciamento de riscos sobre os resultados estratégicos, funcionando como variável de moderação nessa relação (Wang & Zhang, 2022; Shen & Badulescu, 2025). Portanto, propõe-se a seguinte hipótese:

H₅: Recursos Cultura de Gerenciamento de Riscos moderados por níveis de internacionalização associam-se positivamente à vantagem competitiva.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.3.1 População e coleta de dados

A população alvo deste estudo é composta por gestores de empresas brasileiras internacionalizadas, reconhecidas por sua relevância estratégica na economia nacional e pela participação no mercado exterior. Essas organizações foram selecionadas em função de sua importância na pauta de elevado grau de internacionalização, características que as tornam unidades de análise adequadas para pesquisar a relação entre cultura de gerenciamento de riscos, características habilitantes do orçamento e agilidade organizacional na obtenção da vantagem competitiva. A identificação das empresas foi viabilizada pela plataforma Driva (<https://app.driva.io/>), que reúne informações validadas sobre porte, setor de atuação, indicadores financeiros, inserção no mercado externo, contato dos gestores...

A amostragem é de natureza não probabilística e por conveniência, selecionada em função da acessibilidade e da disponibilidade dos respondentes. Foram convidados gestores das áreas de controladoria, finanças, planejamento estratégico e internacionalização, uma vez que estão diretamente envolvidos com a formulação e execução de estratégias corporativas e práticas orçamentárias. Esse critério amostral permite captar percepções qualificadas sobre como empresas com atuação internacional estruturam processos de planejamento, controle e adaptação diante de ambientes dinâmicos, em consonância com abordagens sugeridas por Rodriguez-Sánchez, García-Sánchez e Frías-Aceituno (2023).

A seleção intencional das empresas busca assegurar a pertinência empírica dos dados, garantindo que os participantes estejam efetivamente engajados em atividades internacionais, condição essencial para a validação dos constructos investigados. A coleta de dados será realizada entre 000 e 000 de 2025, por meio de questionário estruturado distribuído eletronicamente, estratégia que assegura agilidade, padronização e confidencialidade dos respondentes. O instrumento foi construído com base em escalas validadas na literatura e operacionalizado por meio de uma escala de Likert de cinco pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente). O questionário é composto por três blocos principais: informações demográficas e organizacionais, mensuração das variáveis latentes e questões de validação e controle. Os dados obtidos serão codificados em planilha do Microsoft Excel e submetidos a análise estatística avançada no software RStudio, possibilitando a aplicação de técnicas multivariadas e a modelagem de equações estruturais (SEM).

3.3.2 Variáveis do estudo

O modelo teórico proposto contempla cinco variáveis principais, estruturadas conforme a literatura: (i) cultura de gerenciamento de riscos (CGR), como variável independente; (ii) características habilitantes do orçamento (CHO), como variável mediadora; (iii) agilidade organizacional (AO), como moderadora; (iv) níveis de internacionalização (NI) também como moderadora e (v) vantagem competitiva (VC) como variável dependente. Cada construto será mensurado a partir de escalas já utilizadas e validadas empiricamente por estudos anteriores em contextos organizacionais.

3.3.3 Técnicas de análise dos dados

A análise dos dados será realizada por meio da Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), no ambiente estatístico RStudio. O PLS-SEM é especialmente indicado para modelos exploratórios e teorias em desenvolvimento, com múltiplas variáveis latentes e relações simultâneas, sendo robusto mesmo em condições de amostras moderadas e dados não normalmente distribuídos (Hair et al., 2021; Ringle et al., 2020). Sua aplicabilidade é coerente com a complexidade do modelo teórico proposto.

Inicialmente, será realizadas análises descritivas das variáveis observadas, seguidas da avaliação da confiabilidade composta (CR), da validade convergente por meio da variância média extraída (AVE) e da validade discriminante, utilizando o critério de Fornell e Larcker (1981) e o HTMT ratio (Henseler et al., 2015). A multicolinearidade será testada por meio do VIF (Variance Inflation Factor), garantindo estabilidade dos coeficientes estimados.

A avaliação do modelo estrutural envolverá a estimação dos coeficientes de caminho (path coefficients), valores de R^2 , e análise de significância estatística dos efeitos, conforme recomendado por Hair et al., (2021). Foram examinadas também as medidas de efeito f^2 (para força do impacto de cada preditor) e o Q^2 (para relevância preditiva do modelo). As mediações e moderações serão testadas com base em abordagens específicas para PLS-SEM, utilizando as diretrizes de Hair et al. (2021) e Ringle et al. (2020).

4 ESTUDO 3: CAPACIDADES DE ANÁLISE DE NEGÓCIOS NA OBTENÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA: ESTUDO DAS INFLUÊNCIAS DA MEDIAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS HABILITANTE DO ORÇAMENTO NAS EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS

4.1 INTRODUÇÃO

No contexto atual de intensificação da concorrência global e transformações digitais acelerada, as organizações têm buscado formas mais sofisticadas de alavancar dados como ativos estratégicos para sustentar e expandir sua vantagem competitiva (Grover et al., 2018; Wamba et al., 2017). Nesse cenário, as capacidades de análise de negócios (Business Analytics Capabilities - BAC) emergem como competências críticas que permitem as empresas interpretar, modelar e utilizar dados em tempo real para a tomada de decisões estratégicas (Chen, Chiang & Storey, 2012; Chatterjee et al., 2024) A literatura evidencia que a utilização eficaz de análises de dados, sobretudo em larga escala, está positivamente correlacionada com a melhoria no desempenho dos processos de negócios, na criação de valor e no alcance de diferenciais competitivos sustentáveis (Aker et al., 2016; Aydiner et al., 2019).

Alfadhel (2025) evidencia como o uso estratégico de BAC impacta desempenho e satisfação do cliente ao longo do tempo, enquanto Daveport e Dyché (2023) destacam o seu papel em apoiar decisões corporativas e otimizar recursos financeiros. Chen, Chiang e Storey

(2012) reforçam que BAC permitem decisões mais precisas e criação de valor organizacional, e Siswanto et al. (2025) demonstram que análises de tendências de mercado baseados em dados aumentam a competitividade e eficiência na alocação de recursos, sugerindo que as empresas precisam desenvolver capacidades para gerenciar e analisar dados de forma eficaz, bem como utilizar percepções da análise de dados para apoiar a tomada de decisões que seja adaptável e responsiva as mudanças do mercado. Sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (RBV) as BAC configuram-se como recursos intangíveis valiosos, raros e inimitáveis.

Contudo, apesar da crescente sofisticação das ferramentas de análise de dados, subsistem lacunas importantes na literatura quanto ao entendimento das condições que potencializam ou limitam seus efeitos sobre a vantagem competitiva (Chatterjee et al., 2024; Bakotic & Krnic, 2017), especialmente em cenários de internacionalização. A literatura aponta que o valor estratégico de BAC é potencializado quando mediado por práticas gerenciais que orientam o uso de recursos, como por exemplo o orçamento habilitante. Grover et al. (2018) ressaltam que a criação de valor depende da capacidade de transformar dados em percepções alinhados a gestão, enquanto Wamba et al. (2017) demonstram que o desempenho organizacional advém da mediação das BAC. Já Chatterjee, Rana e Dwivedi (2024) evidenciam que BAC contribui para a criação de valor quando sustentado por recursos valiosos, como competências analíticas de dados. Assim este estudo propõe-se responder a seguinte questão de pesquisa: quais as influências das capacidades de análise de negócios na obtenção da vantagem competitiva, mediadas pelas características habilitantes do orçamento e moderadas pelos níveis de internacionalização?

Com base nessa questão, o objetivo central do estudo consiste em analisar a influência das capacidades de análise de negócios na obtenção da vantagem competitiva, considerando o papel mediador das características habilitantes do orçamento e o efeito moderador do nível de internacionalização das empresas brasileiras. Ao abordar essa temática, o presente estudo contribui para o avanço do conhecimento teórico e empírico ao propor e testar um modelo integrado que articula recursos analíticos, mecanismos orçamentários e estratégias internacionais. O aprofundamento dessa relação oferece subsídios tanto para academia quanto para prática gerencial, possibilitando o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para a alavancagem de capacidades analíticas voltadas a criação de valor e vantagem competitiva.

4.2 REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

4.2.1 Capacidades de análise de negócios na vantagem competitiva

As capacidades de análise de negócios (business analytics capabilities – BAC) são compreendidos como um conjunto de competências organizacionais voltadas a coleta, processamento, interpretação e uso inteligente de grandes volumes de dados com objetivo de apoiar a tomada de decisão estratégica (Chen, Chiang & Storey, 2012; Akter et al., 2016; Chatterjee, 2024). Tais capacidades são compostas por recursos técnicos (infraestrutura de TI, ferramentas analíticas), humanos (profissionais qualificados em ciência de dados) e organizacionais (governança de dados, cultura orientada por evidências), e atuam de forma sinérgica na geração de conhecimento relevante para o desempenho competitivo das empresas (Wamba et al., 2017; Grover et al., 2018).

A literatura empírica tem corroborado com efeitos positivos das BAC sobre a vantagem competitiva organizacional. Davenport & Dyché (2013) e Akter et al., (2016) demonstraram que a alavancagem das capacidades de análise de negócios, quando alinhado as estratégias organizacionais, contribui para o desempenho das empresas. De modo similar, o estudo de Aydiner et al., (2019) revelou que as BAC impactam positivamente nos processos de negócios, os quais, por sua vez, influenciam o desempenho e a competitividade da firma. Também

Chattejee et al. (20124) reforçam que, no contexto da RBV, a vantagem competitiva resulta não apenas da posse dos recursos analíticos, mas da capacidade de integrá-los de forma coordenada aos processos de decisão. Empresas que cultivam capacidades de análise de negócios, apresenta maior predisposição para tomar decisões baseadas em evidências, ajustando suas estratégias de forma mais eficaz as mudanças do ambiente competitivo. Nesse sentido, as BAC constituem uma fonte dinâmica de vantagem competitiva, especialmente em setores intensivos em informação sujeitos a rápidas transformações (Grover et al. 2018; Loukis et al., 2019; Alfadhel, 2025). Assim, postula-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H₁: Capacidades de análise de negócios associam-se positivamente à vantagem competitiva.

4.2.2 Capacidades de análises de negócios e as características habilitantes do orçamento

A capacidades de análise de negócios desempenham papel crescente na transformação dos sistemas de controle gerencial, em especial no orçamento, à medida que ampliam a capacidade organizacional de lidar com ambientes complexos e de alta incerteza. A literatura tem destacado a necessidade de orçamentos mais flexíveis, integrados e orientados estrategicamente, que possibilitem o uso eficientes de dados em tempo real para apoiar decisões de negócios (Bergmann et al. 2020; Wamba et al., 2017). Nesse sentido, as BAC atuam como impulsionadoras de características orçamentárias consideradas habilitantes, como flexibilidade, abrangência informacional, alinhamento estratégico, suporte à decisão e integração entre áreas (Grover et al., 2018; Akter et al., 2016).

Ao considerar a abordagem da RBV as BAC podem ser compreendidas como recursos estratégicos que, quando articulados com mecanismos organizacionais como orçamento, reforçam a capacidade adaptativa e estratégica da empresa (Wamba et al., 2017; Barney, 1991). O orçamento, nesse contexto, deixa de ser apenas uma ferramenta de planejamento financeiro e passa a desempenhar papel fundamental na geração de valor por meio da sua articulação com dados analíticos. Assim, empresas com elevado nível de capacidades analíticas tendem a desenvolver práticas orçamentárias mais colaborativas, descentralizadas e centralizadas na criação de valor (Bergmann et al., 2020; Shehata & Montash, 2020). O uso de análise de dados está positivamente associado à satisfação com processo orçamentária, dado que melhora a qualidade das informações, reduz o tempo de elaboração e aumenta a precisão das projeções financeiras (Chen, Chiang & Storey, 2012; Bichler et al., 2017; Lutfi et al., 2023). Tais avanços impactam diretamente o papel estratégico do orçamento e a sua capacidade de guiar decisões alinhadas aos objetivos organizacionais, sobretudo em contextos caracterizados por volatilidade e concorrência acirrada. Assim, com base nesses argumentos teóricos e evidências empíricas, formula-se a seguinte hipótese:

H₂: Capacidades de análise de negócios associam-se positivamente as características habilitantes do orçamento.

4.2.3 Mediação das características habilitantes do orçamento entre as capacidades de análise de negócios e a vantagem competitiva

A literatura sobre controle gerencial reconhece que o orçamento pode assumir um papel mais estratégico e menos restritivo quando dotado de atributos como flexibilidade, integração de informação, apoio a aprendizagem e suporte a decisão (Shehata & Montash, 2020). Tais características habilitantes permitem que os dados gerados por sistemas analíticos sejam efetivamente incorporados nos ciclos orçamentários, promovendo decisões mais ágeis, precisas e alinhadas ao ambiente competitivo (Adler & Borys, 1996; Grover et al., 2018; Wamba et al., 2017). Em outras palavras, a eficácia das BAC na geração de vantagem competitiva depende,

em parte, da capacidade do orçamento de absorver, interpretar e operacionalizar as informações estratégicas oriundas das análises. Isso reforça a importância de se compreender a mediação orçamentária como ponte entre capacidades de análise de negócios e a efetiva geração de valor competitivo (Shields & Shields, 1998; Lau & Tan, 2012; Tuan & Rajagopal, 2022), sobretudo em ambientes caracterizados por rápida obsolescência informacional e alta volatilidade mercadológica.

A mediação do orçamento habilitante emerge como mecanismo essencial para potencializar os efeitos das capacidades analíticas sobre o desempenho organizacional, na medida em que cria condições para o alinhamento entre estratégia, processos e uso de dados. Akter et al. (2016) destacam que o BAC só se concretiza quando há coerência com a estratégia de negócios, enquanto Aydiner et al. (2019) evidenciam que esse efeito ocorre indiretamente, pela melhoria do desempenho dos processos internos. De forma complementar, Germann et al. (2014) mostram que esse processo gera benefícios financeiros ao possibilitar decisões mais assertivas e orientadas ao cliente. Nesse contexto, o orçamento habilitante atua como instrumento de suporte, estimulando aprendizado, comunicação e flexibilidade, de modo a mediar a integração entre BAC, processos e estratégia para a criação de valor sustentável. Diante dessa ótica, propõe-se a seguinte hipótese:

H₃: Capacidades de análise de negócios mediados pelas características habilitantes do orçamento, associam-se positivamente à vantagem competitiva.

4.2.4 Moderação da decisão do negócio em tempo real na relação entre capacidades de análise de negócios e as características habilitantes do orçamento

Decisões estratégicas bem definidas e fortemente orientadas a criação de valor, como a adoção de estratégias data-driven, tendem a gerar maior comprometimento organizacional com o uso de percepções analíticas em processos decisórios, inclusive nos orçamentos (Wamba et al., 2017; Aydiner et al., 2019). Isso ocorre porque a clareza na direção estratégica promove maior alinhamento entre BAC e os objetivos organizacionais, ampliando a integração e a adaptabilidade dos sistemas de controle gerencial, em especial dos sistemas orçamentários (Bergmann et al., 2020). Quando a decisão do negócio está fortemente alinhada ao uso estratégico de dados, é mais provável que as BAC fortaleçam atributos chave do orçamento, como flexibilidade, integração de informações e suporte a decisão, transformando-o em uma ferramenta de direcionamento estratégico e não apenas de controle financeiro (Shehata & Montash, 2020).

Os achados da Dorcas et al., (2024) apontam que a implementação de ferramentas analíticas avançadas a tomada de decisão financeiras, especialmente no que tange ao planejamento permite na identificação de padrões, antecipação de tendências de mercado, otimiza a alocação de recursos e mitigar riscos financeiros. Logo, a capacidade de análise de negócios, quando respaldada por tomada de decisão em tempo real, influencia na centralização do uso de dados, repercutindo na qualidade das decisões estratégicas organizacionais (Szukits & Mórics, 2024). Assim, ao assumir a tomada de decisão em tempo real como variável moderadora, a capacidade de análise de negócios impacta diretamente no orçamento habilitante, sendo essa relação amplificada na medida em que a organização desenvolve uma postura por dados e sendo ágil na tomada de decisão do negócio, reforça a eficácia na alocação de recursos. Sob essa perspectiva, a decisão do negócio atua como um moderador que pode intensificar ou limitar a relação entre as BAC e as características habilitantes do orçamento. Empresas que tomam decisões orientadas por dados tendem a valorizar orçamentos mais adaptativos (Chatterjee, et al., 2024 Bergmann et al., 2020), assim, formula-se seguinte hipótese:

H₄: Capacidades de análise de negócios moderados pela decisão do negócio associam-se positivamente às características habilitante do orçamento.

4.2.5 Moderação de níveis de internacionalização na relação entre capacidade de análise de negócios e a vantagem competitiva

O processo de internacionalização impõe as organizações desafios adicionais relacionados a complexidade dos ambientes institucionais, a diversidade cultural, a variação nos padrões regulatórios e a maior volatilidade competitiva (Wang & Shi, 2025; Mwansa & Mwanza, 2023; Wang & Guedes, 2025). Nesse cenário, as BAC assumem um papel mais estratégico ao fornecer informações cruciais que auxiliam na adaptação as exigências de múltiplos mercados (Loukis et al., 2019; Wamba et al., 2017) e na identificação de oportunidades globais. No entanto, os efeitos dessas capacidades sobre a vantagem competitiva podem ser potencializados ou mitigados conforme os diferentes níveis de internacionalização da empresa. As empresas internacionalizadas apresentam maior propensão a adoção de tecnologias analíticas, justamente devido a necessidade de coordenar operações complexas, capturar dados dispersos e múltiplas unidades e transformar essas informações em conhecimento estratégico (Hennart, 2011).

De acordo com a RBV, a internacionalização não apenas exige o desenvolvimento de recursos analíticos sofisticados, mas também amplifica seu valor estratégico. Quanto maior o grau de exposição internacional da firma, maior a relevância de suas capacidades analíticas como diferencial competitivo, pois tornam-se fundamentais para lidar com a incerteza, a complexidade e a diversidade de seus ambientes operacionais (Mudambi & Zahra, 2018; Verbeke & Kano 2016). Dessa forma, postula-se que o nível de internacionalização influencia a eficácia das capacidades de análise de negócios na geração de vantagem competitiva, atuando como um moderador que intensifica essa relação, proporcionando a seguinte hipótese.

H₅: Capacidades de análise de negócios moderados por níveis de internacionalização associam-se positivamente à vantagem competitiva.

4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.3.1 População e coleta de dados

A população considerada neste estudo é formada por gestores de empresas brasileiras com atuação internacional, cuja relevância se expressa tanto pela representatividade no comércio exterior quanto pela necessidade de adoção de práticas de gestão mais sofisticadas para sustentar vantagens competitivas em ambientes complexos. Empresas internacionalizadas tendem a operar em contextos de elevada incerteza institucional e competitiva, o que demanda não apenas instrumentos orçamentários tradicionais, mas também capacidades analíticas que favorecem a adaptação estratégica (Chapman, Hopwood & Shields 2007; Otley, 2016).

A seleção das empresas foi realizada por meio de critérios intencionais, considerando sua presença consolidada em mercados internacionais, conforme informações obtidas na plataforma Driva (<https://app.driva.io/>). Optou-se por gestores das áreas de controladoria, finanças, planejamento estratégico e internacionalização, pois esses profissionais estão mais diretamente envolvidos na implementação de sistemas orçamentários e no uso das ferramentas de análise de negócios. Tal recorte é relevante à medida que a literatura demonstra que a efetividade do orçamento depende do grau de participação dos gestores e de sua integração com processos de tomada de decisão estratégica (Becker et al., 2016; Bourmistrov & Kaarbøe, 2017). A amostra, de natureza não probabilística e intencional, privilegia a pertinência teórica em detrimento da representatividade estatística, característica comum em pesquisas de gestão que exploram constructos complexos e de difícil mensuração (Scapens, 2006).

A coleta de dados será realizada entre 000 e 000 de 2025, por meio de questionário estruturado distribuído eletronicamente. O instrumento contempla três blocos: (i) variáveis demográficas e organizacionais; (ii) mensuração das variáveis latentes capacidades de análise de negócios, características habilitantes de orçamento e vantagem competitiva; e (iii) questões de controle. As escalas foram adaptadas a partir de estudos validados na literatura de contabilidade gerencial e sistemas de controle, permitindo assegurar validade de conteúdo e comparabilidade (Widener, 2007; Henri, 2006). Os dados serão tratados inicialmente em planilhas do Microsoft Excel e posteriormente submetidos a análises multivariadas no software RStudio, com destaque para modelagem de equações estruturais (SEM). Essa técnica é reconhecida como apropriada para investigações que buscam compreender relações mediadas entre constructos complexos (Hair et al., 2014).

4.3.2 Variáveis do estudo

O modelo teórico proposto estrutura-se em cinco variáveis centrais, articuladas de forma a captar a complexidade das relações entre recursos, processos gerenciais e desempenho organizacional, contemplando cinco variáveis principais: capacidades de análise de negócios (variável independente), características habilitantes do orçamento (variável moderadora), decisão do negócio e níveis de internacionalização (variáveis moderadoras) e vantagem competitiva (variável dependente).

4.3.3 Técnicas de análise dos dados

A etapa de tratamento e análise dos dados será conduzida a partir de Modelagem de Equações Estruturais estimada pelo método dos Mínimos Quadrados Parciais (Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM), no ambiente estatístico RStudio. Tal procedimento metodológico é particularmente adequado para modelos teóricos de natureza complexa, compostos por múltiplos construtos latentes e relações simultâneas, permitindo a avaliação integrada do modelo de mensuração e do modelo estrutural (Ringle et al., 2020).

O processo analítico inicia-se pela descrição estatística das variáveis, visando a caracterização da amostra e a detecção de possíveis inconsistências ou padrões atípicos nos dados. Em seguida, procede-se a avaliação do modelo de mensuração, considerando indicadores de confiabilidade interna (confiabilidade composta) validade convergente, aferida pela variância Média Extraída (Average Variance Extracted - AVE) e validade discriminante, segundo o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Análise do modelo estrutural, por sua vez, será pautada pela estimativa dos coeficientes de caminho, dos coeficientes de determinação (R^2) e da significância estatística dos parâmetros (Hair et al., 2021).

A escolha do PLS-SEM decorre não apenas de sua capacidade de lidar com distribuições não normais e tamanhos amostrais moderados, mas também de sua adequação para investigar fenômenos organizacionais que envolvem múltiplas relacionamentos e mediações simultâneas, aspecto recorrente nas pesquisas em contabilidade gerencial e análise estratégica (Nitzl, 2016). Essa abordagem permitirá examinar, de forma robusta, as hipóteses formuladas a luz da RBV, identificando a magnitude e a significância das influências diretas, mediadas e moderadas dos recursos sobre a vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, 61-89.

- Akter, S., Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Dubey, R., & Childe, S. J. (2016). How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment?. *International journal of production economics*, 182, 113-131.
- Alfadhel, M. (2025). Unpacking when and how business analytics affect firm performance and customer satisfaction: A longitudinal examination. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 84, 104219.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U., & Thaten, M. (2016). Budgeting in times of economic crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1489-1517.
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30.
- Bergmann, M., Brück, C., Knauer, T., & Schwering, A. (2020). Digitization of the budgeting process: determinants of the use of business analytics and its effect on satisfaction with the budgeting process. *Journal of Management Control*, 31(1), 25-54.
- Carmeli, A. (2004). Strategic human capital and the performance of public sector organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 20(4), 375-392.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Gupta, S., Sivarajah, U., & Bag, S. (2023). Assessing the impact of big data analytics on decision-making processes, forecasting, and performance of a firm. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122824.
- Chen, H., Chiang, R. H., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS quarterly*, 1165-1188.
- Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2015). The valuation of management control systems in start-up companies: International field-based evidence. *European Accounting Review*, 24(2).
- DeSarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., & Song, M. (2007). A heterogeneous resource based view for exploring relationships between firm performance and capabilities. *Journal of modelling in management*, 2(2), 103-130.
- Du, J., Zhu, S., & Li, W. H. (2023). Innovation through internationalization: A systematic review and research agenda. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(3), 1217-1251.
- Falavigna, G., Giannini, V., & Ippoliti, R. (2024). Internationalization and financial constraints: Opportunities, obstacles, and strategies. *International Economics*, 179, 100510.
- Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, 25(9), 979-987.
- Girangwa, K. G., Rono, L., & Mose, J. (2020). The influence of enterprise risk management practices on organizational performance: Evidence from Kenyan State Corporations. *Journal of Accounting, Business and Finance Research*, 8(1), 11-20.
- Grover, V., Chiang, R. H., Liang, T. P., & Zhang, D. (2018). Creating strategic business value from big data analytics: A research framework. *Journal of management information systems*, 35(2), 388-423.
- Hair, J. F. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. sage.
- 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.
- 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.
- Hartmann, F. G., & Maas, V. S. (2011). The effects of uncertainty on the roles of controllers and budgets: An exploratory study. *Accounting and Business Research*, 41(5), 439-458.
- Henttu-Aho, T. (2016). Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 13(1), 31-56.

- Hunt, S. D., & Davis, D. F. (2008). Grounding supply chain management in resource-advantage theory. *Journal of supply chain management*, 44(1), 10-21.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the academy of marketing science*, 42(1), 1-21.
- Kyengo, J. M., & Kilika, J. (2017). Strategic assets, competitive capabilities and firm performance: review of the literature. *Journal of Business and Economic development*.
- Lau, C. M., & Tan, S. L. (2012). Budget targets as performance measures: The mediating role of participation and procedural fairness. In *Advances in management accounting* (pp. 151-185). Emerald Group Publishing Limited.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2004). International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis. *Academy of management journal*, 47(4), 598-609.
- Morck, R., & Yeung, B. (1991). Why investors value multinationality. *Journal of Business*.
- Mudambi, R., & Zahra, S. A. (2018). The survival of international new ventures. In *International Entrepreneurship: The Pursuit of Opportunities across National Borders* (pp. 85-130). Cham: Springer International Publishing.
- Muslih, M. (2019). The benefit of enterprise risk management (ERM) on firm performance. *Indonesian Management and Accounting Research*, 17(2), 168-185.
- Mwansa, K., & Mwanza, B. G. (2023). An Investigation of the Challenges of Internationalization on Export Performance of Zambia's Manufacturing SMEs.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28(2), 121-146.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24(4), 309-323.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The international journal of human resource management*, 31(12), 1617-1643.
- Scapens, R. W. (2006). Understanding management accounting practices: A personal journey. *The British Accounting Review*, 38(1), 1-30.
- Scholten, K., Sharkey Scott, P., & Fynes, B. (2014). Mitigation processes—antecedents for building supply chain resilience. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(2), 211-228.
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, organizations and society*, 23(1), 49-76.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of management review*, 32(1), 273-292.
- Teece, D. J., Pisano, G. P., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Center for Research in Management, University of California, Berkeley.
- Tuan, V. K., & Rajagopal, P. (2022). The mediating effect of the budget process on the performance of small-and medium-sized enterprises in Ho Chi Minh City, Vietnam.
- Verbeke, A., & Kano, L. (2016). An internalization theory perspective on the global and regional strategies of multinational enterprises. *Journal of World Business*, 51(1).
- Wang, P., & Shi, Y. (2025). Shoot the moving target: A dynamic perspective on optimal distinctiveness and strategic repositioning. *Journal of Business Research*, 189, 115173.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2).
- Zhang, J., & Malikov, E. (2023). Detecting learning by exporting and from exporters. *Journal of Productivity Analysis*, 60(1), 1-19.