

COMPREENDENDO O PROCESSO DECISÓRIO DE UNIDADES COMERCIAIS NO INTERIOR DO AMAZONAS

JONAS FERNANDO PETRY, Dr.

Doutorado em Administração - FURB
Universidade Federal do Amazonas - UFAM
e-mail: jonasfernandopetry@gmail.com

ERIK GARCIA MARTINS, Bel.

Universidade Federal do Amazonas - UFAM
e-mail: erikgarciamartins@gmail.com

SABRINA ARCANJO SEBASTIÃO, Bel.

Universidade Federal do Amazonas - UFAM
e-mail: sabrinasebastiao01@gmail.com

ANTONIO GIOVANNI FIGLIUOLO UCHOA, Dr.

Doutorado em Administração e Turismo – UNIVALI
Universidade Federal do Amazonas - UFAM
e-mail: uchoag@yahoo.com.br

SENDRYO NAEL ARAÚJO DO NASCIMENTO, Bel

Universidade Federal do Amazonas - UFAM
e-mail: sendryonael18@gmail.com

RESUMO:

Este texto apresenta resultados de uma pesquisa relacionados ao processo decisório a partir de diferentes elementos que compreendem a estratégia competitiva e sua relação no desempenho de unidades de negócio (comércio e serviço). O estudo foi realizado no interior do Estado do Amazonas (Tabatinga, Benjamin Constant e Atalaia do Norte). Medir o desempenho de empresas num contexto de tríplice fronteira e distante dos principais centros de negócio do Estado e do país é um processo complexo que, na prática, não pode ser negligenciado. A prática de vendas a prazo lastreadas na palavra (fiado) faz parte dessa realidade. As lentes teóricas empregadas fornecem uma caracterização do estado da arte em relação ao problema investigado de estratégias competitivas e o desempenho. Com a aplicação de uma regressão múltipla, os resultados revelaram que as estratégias competitivas apresentam relação no desempenho das empresas, porém fatores que compõem as variáveis tais como gestão estratégica, orçamento e controle contábil apresentaram resultados ambíguos. Em empresas de menor porte é comum a prática do fiado, o que acaba comprometendo a capacidade decisória e piorando o desempenho. **Palavras-chave:** orçamento; vendas a prazo; orçamento empresarial; planejamento estratégico; tomada de decisão.

UNDERSTANDING THE DECISION-MAKING PROCESS OF BUSINESS UNITS IN THE INTERIOR OF THE AMAZON

ABSTRACT:

The paper presents results of research related to the decision-making process from the different elements that comprise the competitive strategy and its relationship in the performance of

business units (trade and service). The study was conducted in the State of Amazonas (Tabatinga, Benjamin Constant, and Atalaia do Norte). Measuring the performance of companies in the tri-border area and away from the main business centers of the State and the country is a complex process that, in practice, cannot be neglected. The practice of forward sales pegged at word (spun) is part of that reality. The theoretical lenses employed provide a characterization of the state of the art in relation to the problem under investigation of competitive strategies and performance. With the application of a multiple regression, the results revealed that the competitive strategies present relationship in the performance, but factors that make up the variables such as strategic management, budget and accounting control presented ambiguous results. In smaller companies the practice of spun is common, which ends up undermining the decision-making capacity and worsening performance.

Keywords: budget; forward sale; business budget; strategic planning; decision making.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial sofre modificações constantemente em decorrência da crescente competitividade entre as organizações que buscam cada vez mais o aperfeiçoamento em suas técnicas de trabalho, métodos e ferramentas que auxiliem na tomada de decisão, fator este primordial para o alcance do sucesso organizacional, que, quando administrado com excelência, podem proporcionar resultados esperados pelas organizações (JANKALOVÁ, 2012; PRAJOGO, 2016).

O principal papel dos gestores nas pequenas unidades comerciais é alcançar a máxima eficiência (TEECE, 2018). Os gestores devem utilizar o processo racional mais objetivo possível para tomar uma decisão (FJELDSTAD; SNOW, 2018). Se as práticas de gestão e técnicas de coordenação estiverem alinhadas, as unidades comerciais provavelmente sustentarão seu crescimento (DAFT, 2021).

Assim, as pequenas unidades comerciais têm encontrado no gerenciamento orçamentário e na definição de objetivos estratégicos uma abordagem poderosa, que se tem concentrado na busca por resultados e promovido um ambiente de negócios a alcançar um único objetivo dentro das restrições específicas do tempo e da disponibilidade de recursos. Reclama, assim, a aplicação das melhores práticas de gestão (RATNASINGAM, 2007). O gerenciamento orçamentário é um plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício (FREZATTI, 2009). O sistema de orçamento é uma combinação de fluxo de informações, processos e procedimentos administrativos (MERCHANT, 2007). O orçamento é, provavelmente, a ferramenta gerencial mais utilizada nas organizações (DAVILA; WOUTERS, 2005; FREZATTI et al., 2010).

À falta de recursos e as incertezas no ambiente interno e externo acabam se tornando um obstáculo, que se não reconhecidos e diagnosticados a tempo poderão gerar problemas futuros. Dessa forma, o planejamento orçamentário na empresa servirá de base para que os gestores possam controlar e coordenar os objetivos e resultados, facilitando na tomada de decisão, pois é uma ferramenta gerencial capaz de gerar grande volume de informações detalhadas, possibilitando uma maior análise de riscos e oportunidades (CANALES; CALDART, 2017; COSENZ; NOTO, 2018).

A literatura sobre orçamento tem mostrado grande interesse nos possíveis efeitos de estilos de controle orçamentário (AMANS; MAZARS-CHAPELON; VILLESÈQUE-DUBUS, 2015; ASOGWA; ETIM, 2017; HO; WU; WU, 2014). O estilo de controle orçamentário que as organizações implementam, bem como os comportamentos que elas incentivam, pode afetar o

desempenho da unidade de negócio e as estratégias competitivas (HO; WU; WU, 2014; VAN DER STEDE, 2000). Dentro da literatura contábil, conceituações teóricas sobre o papel dos controles orçamentais têm sido tradicionalmente incorporadas dentro de uma compreensão muito particular de formas e estruturas organizacionais (FROW; MARGINSON; OGDEN, 2010).

Nos últimos anos, no entanto, um número crescente de empresas adotou formas organizacionais mais complexas e mais flexíveis em resposta às rápidas taxas de avanço tecnológico, e um ambiente competitivo intenso, que tem assistido a um aumento na volatilidade do mercado e reivindicado das organizações agilidade para construir e sustentar uma vantagem sobre os concorrentes (FJELDSTAD; SNOW, 2018; RICCIARDI; ZARDINI; ROSSIGNOLI, 2016). Confrontadas com maiores incertezas do mercado e ciclos curtos de vida dos produtos, as empresas têm procurado alcançar vantagem competitiva através de uma maior ênfase na inovação, na aprendizagem, na flexibilidade e na capacidade de adaptação (BARTLETT; GHOSHAL, 1993; OTLEY, 1994),

Apesar dos avanços nas pesquisas sobre a estruturação do planejamento empresarial nos mais variados graus, a estratégia competitiva se constitui numa ferramenta poderosa e insubstituível nos negócios, vital para o êxito das empresas. Muita atenção tem sido dada ao longo dos anos para o que pode ser descrito como os antecedentes e as consequências em ambientes altamente dinâmicos e sistemas de controle de gestão para esses ambientes concorrenciais. Isso demonstra que as estratégias competitivas normalmente são regidas por técnicas orçamentais influenciadas por fatores e variáveis tais como as capacidades organizacionais, a estratégia e o desempenho das organizações. Apesar desses avanços, no entanto, importantes deficiências continuam a atormentar a investigação no que se refere a pequenas unidades comerciais fora dos principais centros de desenvolvimento econômico, mais especificamente, nos municípios do interior do Brasil.

O estudo tem como objetivo analisar as práticas da estratégia competitiva, como a gestão de crédito das empresas como uma ferramenta relevante no processo decisório em unidades comerciais da região de tríplice fronteira (Peru, Colômbia e Brasil) no interior do Estado do Amazonas. Em especial, como as pequenas unidades comerciais administram as vendas a prazo com base na fé e na confiança. É a prática de crédito lastreada basicamente na palavra (SANTOS, 2013). À vista disso, busca-se resposta para a seguinte pergunta de pesquisa: Em que medida tal prática de gestão de crédito lastreada na palavra modera na relação das estratégias competitivas no desempenho das unidades comerciais em uma região de tríplice fronteira?

Este estudo é um dos primeiros a analisar e interpretar os recursos da empresa (orçamentais, estratégicos e controle contábil) num contexto peculiar e sua relação com o desempenho organizacional. Dessa forma, o estudo apresenta as seguintes contribuições para a leitura existente: (i) fornece uma nova maneira de análise teórica e empírica de interpretação de orçamentação por um ambiente peculiar fora dos principais centros de desenvolvimento econômicos do país; (ii) fornece evidências sobre a forma como os gestores (proprietários) se envolvem com as informações contábeis; e (iii) estende-se a investigação sobre orçamento e planejamento estratégico num contexto de unidades de negócios de baixo faturamento.

2 REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES

2.1 A Estratégia Organizacional/ Competitiva

Este artigo foca na compreensão de por que algumas empresas no contexto de tríplice fronteira apresentam um posicionamento estratégico melhor do que algumas empresas

concorrentes. Diferentes abordagens tentam explicar o desempenho das empresas num contexto de rivalidade. De um lado, uma abordagem focada nas características do mercado competitivo (BARNEY, 1986; PORTER, 1990), e de outro, uma preocupação com a compreensão dos atributos internos da empresa (BARNEY, 1991; NILSSEN; BERTHEUSSEN; DREYER, 2015). O artigo busca compreender os atributos internos empregados pela empresa em um mercado de tríplice fronteira.

O planejamento estratégico é pauta relevante e legítima nas discussões da administração de empresas há décadas. No decurso, uma variedade de técnicas foi introduzida para auxiliar os gerentes na formulação de estratégias nos seus negócios, normalmente oriundas da prática de empresas de consultoria estratégica (PORTER, 1983). Consequentemente, uma infinidade de definições foram surgindo em resposta às mudanças rápidas e competitivas do mercado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998). O planejamento estratégico pode ser definido como a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Assim, a essência do posicionamento estratégico de qualquer organização é escolher e elaborar estratégias que sejam diferentes das dos seus concorrentes (PORTER, 1996).

As empresas obtêm vantagens competitivas sustentadas pela implementação de estratégias que exploram as suas forças internas, respondendo às oportunidades ambientais, neutralizando as ameaças externas e superando as fraquezas internas (BARNEY, 1991). Assim, as empresas devem analisar seu ambiente competitivo, escolher suas estratégias e adquirir os recursos necessários para implementar suas estratégias (PORTER, 1980).

A vantagem competitiva está no centro das discussões da estratégia de negócios. A busca da vantagem competitiva está na raiz do desempenho organizacional (BARNEY, 1991; PORTER, 1998). Vantagem competitiva para uma empresa é quando uma organização implementa uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por potenciais concorrente nem pelos atuais concorrentes. É vantagem competitiva sustentada é quando uma organização implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser implementada simultaneamente por concorrentes atuais ou potenciais e, ainda, quando as empresas concorrentes não conseguem copiar ou imitar os benefícios da estratégia implementada (BARNEY, 1991). Uma estratégia competitiva sustentável refere-se à incorporação de questões estratégicas nas diversas áreas funcionais de uma empresa, como a incorporação de estratégias de produção, marketing, P&D, compras, finanças e recursos humanos (BANERJEE, 2001; LEONIDOU et al., 2015). Normalmente, as empresas tendem a adotar posturas competitivas sustentáveis em suas estratégias de negócios em busca de um posicionamento competitivo de diferenciação de produtos ou preços mais baixos em relação aos principais concorrentes (PORTER; VAN DER LINDE, 1995). Neste artigo, a vantagem competitiva tem como foco as áreas de estratégias no âmbito do mercado, do controle contábil e do orçamento.

A ideia da estratégia competitiva se concentra nas maneiras pelas quais os competidores em um mercado podem criar mecanismos estratégicos para obter um desempenho econômico superior. O mercado para as empresas é onde os jogadores compram e vendem e encontram os recursos necessários para implementar as suas estratégias (BARNEY, 1986). Um pressuposto presente na maioria dos estudos sobre a concorrência dos *players* em um mercado e o desempenho está relacionado ao número de *players* e à possibilidade de novos concorrentes, isto é, quanto maior o número de *players* maior a competição entre as empresas (BAYAR et al., 2018; ZAMECNIK; RAJNOHA, 2015). Consequentemente, o gerenciamento do desempenho estratégico das empresas é um processo complexo e de difícil gestão por causa das mudanças e incertezas do ambiente. Logo, o desempenho das empresas não pode ser visto

apenas em termos financeiros (ZAMECNIK; RAJNOHA, 2015), mas também na gestão estratégica do mercado competitivo. Compreender a estrutura e a dinâmica de um mercado é essencial para que os diferentes *players* possam estabelecer e configurar as suas forças competitivas (PORTER, 2008). Conseqüentemente, isso nos leva a testar as seguintes hipóteses:

H1. As estratégias competitivas de pequenas empresas em mercados altamente instáveis precisam compreender não somente as forças e fraquezas internas, mas também as oportunidades e ameaças do ambiente de negócios. Logo, o desempenho esperado será positivo.

A gestão das decisões estratégicas é um fenômeno que não é encontrado somente nas grandes corporações. As pequenas empresas precisam compreender a importância estratégica para garantir a sua sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo, caracterizado por mudanças econômicas e políticas inerente de economias emergentes como o Brasil. Isso requer das empresas a formulação de estratégias únicas para lidar com diferentes cenários regionais que impõem às pequenas empresas fortes pressões ambientais (HOSKISSON et al., 2000). Estas empresas são caracterizadas por apresentar recursos limitados, estratégias simples e estreitas que requerem dos seus gestores habilidades para estabelecer estratégias que garantam a sobrevivência e condições para prosperar em busca do crescimento (ROBINSON; PEARCE, 1984). Assim, espera-se que a vantagem competitiva para as pequenas empresas seja alcançada através de atos de inovação, que podem ser novas formas de fazer as coisas (PORTER, 1989). Assim, a variável gestão estratégica é operacionalizada levando em consideração tanto as forças como as fraquezas, as oportunidades e as ameaças. Nesse contexto, presume-se que:

H1a. Maior foco estratégico da empresa nas características do mercado competitivo, melhor o desempenho da empresa.

Normalmente, os gestores de pequenas empresas empregam o planejamento estratégico informal em resposta às variáveis contingenciais, ou seja, é a aplicação de práticas estratégicas básicas de tomada de decisão em resposta às circunstâncias que o mercado apresenta. Uma melhoria no desempenho financeiro é a medida comumente empregada pelos gerentes para a criação de ajustes entre as atividades da empresa (PEARCE; FREEMAN; ROBINSON, 1987; PORTER, 1996).

2.2 A Compreensão do Orçamento nos Negócios de Hoje

O orçamento para uma organização é a alocação de recursos financeiros para a pessoa responsável pela administração da empresa. É um instrumento que permitirá atingir metas e objetivos corporativos. O orçamento permite que mecanismos de planejamento, controle, acompanhamento de desempenho e o cumprimento de metas de uma empresa possam ser alcançados (ASOGWA; ETIM, 2017). No entanto, na prática o orçamento não tem o mesmo significado para todas as empresas; ele é específico para cada organização (AMANS; MAZARS-CHAPELON; VILLESÈQUE-DUBUS, 2015) e depende da complexidade do ambiente em que as organizações operam (SNIHUR; TARZI JAN, 2018). Para a maioria das organizações, o objetivo final do orçamento é determinar a probabilidade de resultados das receitas e despesas previstas (MESSER, 2017). Portanto, propõe-se testar a seguinte hipótese:

H1b. O envolvimento da empresa no processo de orçamento afeta positivamente o desempenho da organização.

A importância da informação financeira para a tomada de decisão estratégica da empresa foi relatada no estudo empírico de Nogueira e Jorge (2017). Os resultados da pesquisa reforçam a importância do controle financeiro e orçamentário para a tomada de decisão estratégica, ou seja, a tomada de decisão estratégica está sujeita a informações financeiras e orçamentárias. Logo, um controle interno adequado das finanças possibilitará à empresa tomar decisões. Nesse sentido, a investigação empírica de Hofer, Eisl e Mayr (2015), realizada com empresas austríacas de grande e pequeno porte sobre a tomada de decisão a partir do resultado orçamentário, descobriu evidências de que as empresas de pequeno porte são muito mais afetadas por mercados dinâmicos e instáveis do que as empresas de grande porte. As grandes empresas conseguem administrar um amplo sistema de previsão qualitativa do seu orçamento, enquanto as pequenas empresas padecem de técnicas quantitativas e qualitativas simples.

O sistema de gestão financeira para as pequenas empresas continua a ser uma importante ferramenta para o sucesso. Consequentemente, a qualidade da gestão financeira para as pequenas empresas tem uma relação positiva com o desempenho (MCCHLERY; GODFREY; MEECHAN, 2005). Um estudo realizado por Mcchlery, Godfrey e Meechan (2005) sobre a compreensão dos sistemas de gestão financeira pelas pequenas empresas descobriu que as empresas mais experientes adotam sistemas integrados e informatizados adaptados para as empresas com profissionais altamente motivados, com qualificação contábil por parte dos proprietários e diretores da empresa. Em contrapartida, as empresas que careciam dos elementos apresentados padeciam dos desafios da gestão financeira. Nesse sentido, levando em consideração um mercado periférico distante dos principais centros do país e da capital do Estado, espera-se que as empresas na região de tríplice fronteira realizem a contabilidade fiscal apenas para atender e justificar o quadro legal do Estado e do País. Por isso, supõe-se que haja menor ênfase na contabilidade como mecanismo estratégico. Nesse contexto, presume-se que:

***H_{1c}**: As pequenas empresas localizadas em tríplice fronteira apresentam as obrigações contábeis apenas para cumprir com as instituições estaduais e federais. Logo, o desempenho apresenta relação negativa com a gestão financeira.*

As receitas para as pequenas organizações que operam num contexto de tríplice fronteira estão associadas à venda de produtos (comércio) ou à prestação de serviços (MESSER, 2017). Assim, o orçamento é usado para consagrar o controle financeiro e gerencial, auxiliando no controle de receitas e despesas, identificando problemas e garantindo ações corretivas, como a gestão de vendas a prazo lastreadas na palavra (ASOGWA; ETIM, 2017). A previsão tradicional para as vendas a prazo lastreadas na palavra é uma expectativa na previsão mensal contínua de recebimento (EKHOLM; WALLIN, 2000). Logo, o controle inadequado do processo financeiro na prática pode impactar no bem-estar financeiro e comprometer a eficácia do orçamento e, principalmente, dos recursos estratégicos da empresa (HYVÄRI, 2016).

Um sistema de orçamento bem definido auxilia na tomada de decisão. Por exemplo, se as obrigações com os seus fornecedores em 45 dias serão cumpridas, se a margem bruta deve ser de 50%, se os níveis de vendas a prazo reduzem os ganhos e aumentam os níveis das perdas. Um orçamento bem definido não terá apenas implicações nos lucros e perdas; pode indicar que a empresa é capaz de aumentar o número de vendas de produtos bem como apresentar implicações no fluxo de caixa, ou seja, a qualidade do recebimento das vendas lastreadas na palavra deve ser orçamentada na previsão do fluxo de caixa com base no orçamento (BARROW, 2008).

2.3 Vendas a Prazo Lastradas na Palavra e seu Efeito Moderador

Para muitas unidades de negócio, iniciar uma relação comercial em algumas regiões do Brasil pode requerer do estabelecimento comercial ou prestador de serviço uma adaptação das políticas de vendas ao processo de compra (hábitos) por parte do comprador (VIIO; GRÖNROOS, 2016). Nesse sentido, as pequenas empresas estão mais propensas a adotar práticas impostas pelos compradores, como as vendas lastreadas na palavra popularmente conhecidas como “vendas no fiado” (SANTOS, 2013). As empresas, para conquistarem mercado e novos clientes, adotam tais práticas administrativas impostas pelos compradores (VIIO; GRÖNROOS, 2014).

O costume de comprar fiado é uma prática creditícia herdada do século XVIII da América portuguesa em razão da precária circulação monetária. O fiado, uma operação de crédito com base na confiança, lastreada na palavra foi a prática difundida principalmente entre os comerciantes (SANTOS, 2013) para “atender as necessidades de consumo do cotidiano” (SANTO, 2008, p. 8). Essa prática de crédito persiste em algumas regiões. Algumas unidades comerciais adotam essa prática como mecanismo de ganhar mercado e conquistar clientes de forma rápida (KONG et al., 2016). A venda a crédito com base na confiança inevitavelmente se tornou a escolha da empresa em mercados em que a circulação de moeda está atrelada a recebimento de safras, período de pesca, recebimento de recursos provenientes das ações sociais do país e de trabalhadores assalariados (SANTOS, 2013). Nessa lógica, o comprador que adquiriu o fiado se compromete a cumprir com as obrigações financeiras junto aos credores quando da posse do dinheiro. Tal prática acaba colocando em risco a saúde financeira dos credores, que ficam vulneráveis aos infortúnios das safras, dos proventos e do entusiasmo do devedor em saldar os compromissos com o credor.

Uma das principais medidas de retorno sobre as vendas e desempenho da empresa é quando o credor está recebendo do devedor as obrigações de quitação (FINK et al., 2008). A gestão de vendas normalmente é medida por metas de receita mensal, trimestral, ciclo de safras agrícolas. Uma incapacidade de recebimento dos devedores é frequentemente vista como um problema e, às vezes, a causa de discussões entre credores e devedores, por vezes comprometendo a saúde financeira da empresa. As vendas realizadas normalmente não originam documentos fiscais, o grau de informalidade se resume a um simples caderno de anotações realizado pelo credor. A inadimplência geralmente é elevada. Tal prática de crédito coloca as pequenas empresas em estado de vulnerabilidade permanente. Consequentemente, propomos a seguinte hipótese a ser testada.

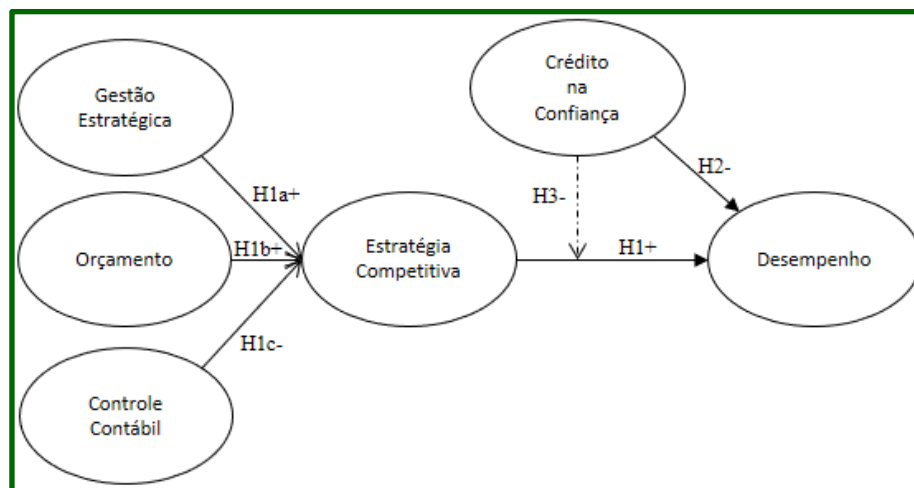
H₂. As celebrações realizadas entre credor e devedor lastreadas na palavra com responsabilidades futuras do devedor impactam negativamente no desempenho da empresa.

A adaptação do processo de vendas das empresas baseado no recebimento dos credores lastreados na confiança é um processo de adaptação ao comprador (VIIO; GRÖNROOS, 2014). As unidades comerciais têm a oportunidade de coletar informações de cada cliente e de desenvolver um limite de crédito adaptado às características do cliente (WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986). A ideia de adaptar o comportamento de vendas a prazo lastreadas na palavra pode ser caracterizada por uma condição ambiental específica (WEITZ, 1981). Assim, espera-se que a compensação à confiança depositada ao devedor, que é uma prática adaptativa da empresa ao cliente, não frustre a capacidade de estratégia competitiva e não restrinja o comportamento da empresa de forma a não ser mais competitiva no mercado (ROMÁN; IACOBUCCI, 2010).

Nessa perspectiva, alguns estudos têm demonstrado que as condições ambientais no ambiente competitivo atuam como forças de moderação na relação das estratégias competitivas e do desempenho das empresas (SLATER; NARVER, 1994). Dessa forma, sugerimos que o recebimento de uma venda lastreada na confiança com expectativa de recebimento futuro pode ser uma estratégia empregada para ampliar os retornos, pois o credor pode aplicar taxas de juros e obter maiores lucros. Por outro lado, nem sempre é possível garantir o recebimento das vendas lastreadas na palavra, pois as forças ambientais e a pouca motivação dos devedores podem resultar em grandes prejuízos à empresa. Logo, esse efeito de moderação nos leva a formular e testar a seguinte hipótese:

H₃. *Quanto maior a adaptação das empresas às pressões de crédito lastreadas na palavra, pior é o efeito moderador na relação entre a estratégia competitiva e o desempenho da empresa.*
A Figura 1 apresenta o modelo conceitual e o quadro geral das hipóteses e sub-hipóteses.

Figura 1. Modelo Conceitual



3 MÉTODOS

3.1 Configuração de Estudo

As unidades comerciais objeto de investigação são divididas em dois setores. (i) o setor comercial, que engloba todas as atividades não residenciais relacionadas a negócios fora da fabricação, transporte, serviços públicos e organizações não governamentais (IEA, 2012). (ii), o setor de serviços, que inclui serviços comerciais como hotéis, restaurantes, educação, saúde, cabeleireiros, etc. (IEA, 2012).

As unidades comerciais brasileiras situadas na região de tríplice fronteira entre Brasil, Peru e Colômbia, mais especificamente no interior do Estado do Amazonas, foram procuradas para responder à pesquisa. Os municípios de Atalaia do Norte, Benjamin Constant e Tabatinga pertencem à Mesorregião do Sudoeste do Estado do Amazonas, e são três dos nove municípios que constituem a Mesorregião do Alto Solimões. Os municípios-alvo da pesquisa foram escolhidos por apresentarem adjacência de limite de território entre países, o que configura a sede das cidades constituídas por pequenas unidades de comércio e prestadores de serviços. Os municípios não apresentam conexão por rodovias, e Tabatinga é o único município que tem aeroporto doméstico que recebe voos diários da capital Manaus. Toda a logística para atender as unidades comerciais e o deslocamento de pessoas é realizada por embarcações fluviais. É comum encontrar nos estabelecimentos comerciais dos municípios proprietários de

nacionalidades peruana e colombiana. Parte das mercadorias nos estabelecimentos comerciais é adquirida de revendedores e distribuidores localizados na capital Manaus; outra parte circula livremente, vindo por embarcações das cidades de Iquitos, no Peru, e Leticia, na Colômbia.

3.2 Dados

Os dados referentes ao número de estabelecimentos comerciais população-alvo do objeto de investigação registrados junto aos governos municipal, estadual e federal não são disponibilizados. A única referência disponível é o relatório estatístico dos microempreendedores individuais publicado no Portal de serviços do governo federal (MEI, 2022). Número total de empresas optantes no SIMEI no último dia útil do mês de julho de 2017 – Atalaia do Norte (AM): total de 91 optantes; Benjamin Constant (AM): total de 452, e Tabatinga (AM): total de 791 empresas optantes. O total é, portanto, de 1.334 empresas nos três municípios cadastradas no portal do Empreendedor-MEI. O portal não disponibiliza o nome da empresa. Esse número apresentado é questionado, pois o número de estabelecimentos comerciais encontrados nas sedes dos municípios de Atalaia do Norte e Benjamin Constant diverge da referência.

A ausência de precisão de unidades comerciais caracteriza uma amostragem que não permite aos pesquisadores o emprego de métodos estatísticos de probabilidade (FAUGIER; SARGEANT, 1997). Assim, a seleção de amostra é classificada como amostragem não probabilística. A seleção da amostra é intencional com base na acessibilidade das unidades comerciais nos municípios-alvo da investigação, onde os elementos da amostra são escolhidos arbitrariamente ou casualmente, o que não permite qualquer controle sobre a representatividade da amostra (BABBIE, 2020). Dito de outra forma, é a técnica empregada porque não é possível estimar a probabilidade de cada unidade comercial ser incluída na amostra e fazer inferências à população em razão do difícil alcance da população-alvo (FAUGIER; SARGEANT, 1997).

A coleta de dados ocorreu em duas etapas. A fase inicial foi realizada para testar o instrumento de pesquisa. O instrumento de pesquisa faz uso de escalas teóricas empiricamente testadas, que foram adaptadas. Assim, cinquenta questionários foram distribuídos aos proprietários de unidades comerciais localizadas no município de Benjamin Constant. Após uma semana, foram recolhidos quinze questionários completos. O pré-teste foi realizado para avaliar com antecedência se o instrumento projetado apresenta algum problema de eficácia para os entrevistadores e entrevistados (HUNT; SPARKMAN; WILCOX, 1982; PRESSER et al., 2004).

A segunda etapa envolveu visitar e entrevistar todas as unidades de comércio e prestadoras de serviços localizadas na sede dos três municípios. Foram realizadas visitas a estabelecimentos comerciais no município de Atalaia do Norte, num total de 20 visitas, e a amostra final foi de 7 questionários validados, com um índice de resposta de 35%. O mesmo procedimento foi realizado em Benjamin Constant e Tabatinga. Do total de 300 visitas realizadas a estabelecimentos resultaram 96 questionários validados, com um índice de resposta de 32%. No Município de Tabatinga, 500 visitas foram realizadas, resultando em 103 questionários validados. Um total de 206 ($N = 206$) instrumentos foram validados para uma taxa de resposta de 25,12%. Foi solicitado a cada gerente dos estabelecimentos comerciais dos três municípios que indicassem suas percepções para questões estratégicas nas diversas áreas funcionais da empresa em uma escala padrão de Likert de sete pontos, com “1” indicando a discordância total e “7” indicando a concordância total.

A amostra compreende 206 questionários validados, 24,8% da apresentação caracterizados por empresas de serviço e 75,2% são unidades de comércio. Isso caracteriza uma

amostra com experiência média de 9,94 anos; 51,5% dos respondentes são do sexo masculino e 48,5% do sexo feminino. 50% dos respondentes declaram formação escolar com ensino médio, 23,8% com ensino superior, 20,9% com ensino fundamental e 5,4% dos respondentes afirmaram ter ensino técnico ou uma especialização. Os entrevistados apresentam média de 33,71 anos de idade.

As empresas foram classificadas pelo critério de receita bruta anual do Sebrae, sendo 58,7% das unidades comerciais classificadas como Microempreendedores Individuais (faturamento anual até R\$60.000,00), 19,9% da amostra declara faturamento dentro dos critérios da Microempresa – ME (faturamento anual até R\$360.000,00) e 21,4% apresentaram critérios de classificação de Empresas de Pequeno Porte – EPP (faturamento anual de R\$360.000,01 até R\$3.600.000,00). Destaca-se que 43,2% das unidades comerciais admitem operacionalizar vendas lastreadas na palavra, 75 empresas (36,4%) simplesmente declaram que fazem anotação em uma caderneta, 27,7% fazem as vendas a prazo via cartão de crédito e 28,7% declaram não vender a prazo.

3.3 Estratégia Competitiva: variáveis independentes

As variáveis de estratégia competitiva foram mensuradas utilizando-se três dimensões que envolvem questões estratégicas nas áreas funcionais de gestão estratégica, orçamento e controle contábil. Essas dimensões foram assinaladas nos estudos anteriores de Banerjee (2001) e Leonidou *et al.*, (2015) e identificados por Iii e Rubach (2002) como possíveis fatores que, quando não bem geridos, levam à falência da empresa. As três dimensões que formam as estratégias competitivas buscam compreender a percepção dos responsáveis pelas unidades comerciais nas maneiras pelas quais as empresas criam estratégias competitivas para obter um melhor desempenho (BARNEY, 1986).

O fator gestão estratégica foi tomado como base para as dimensões apresentadas por Weber, Willauer e Schiiffer (2003), composto por quatro perguntas em que a escala mensura a conexão do planejamento estratégico e operacional das unidades comerciais. A dimensão orçamento empregou a escala desenvolvida por Nouri e Parker (1998). Essa escala é constituída por sete questões que determinam se os indivíduos percebem seus recursos orçamentados como adequados para o desempenho dos deveres de trabalho de suas unidades comerciais. Para o controle da contabilidade nas unidades comerciais, tomamos como base a escala de Hopwood (1972), organizada por seis indagações. A escala descreve a extensão em que a contabilidade é utilizada como uma forma de controle. Os entrevistados foram solicitados a indicar a medida que representa o uso da contabilidade no controle das unidades comerciais e auxilia na tomada de decisões.

3.4 Vendas Lastradas na Palavra (fiado): variável independente e de moderação

A variável “fiado” foi medida utilizando sete dimensões frequentemente utilizadas nas unidades comerciais e adaptadas da escala de medidas de orientação de mercado de Jaworski e Kohli (1993). Essas variáveis incluíram vendas a prazo sem garantias, o “fiado” causando danos à saúde da empresa, o “fiado” como uma prática local, tal prática interfere nas estratégias, no orçamento da empresa. Nosso modelo conceitual inclui também a mesma variável com efeito moderador. O constructo busca captar os efeitos da prática nas unidades comerciais. Entendemos que o “fiado” é um fator ambiental que modera a relação das estratégias competitivas no desempenho. Para capturar o efeito das vendas a prazo lastreadas na palavra como variável de moderação, adotamos a mesma escala de medida.

3.5 Variáveis de Controle

Para separar os efeitos hipotéticos de outros fatores que podem afetar o desempenho das unidades de negócios na tríplex-fronteira, incluímos três variáveis de controle. A primeira, o setor da unidade de negócio (serviço ou comércio) (ALIFIAH, 2014). A segunda, a quantidade de anos no mercado, é uma variável que capta a experiência de aprendizagem das unidades comerciais (CHANDRA, 2017). Por último, o tamanho da unidade de negócio (número de funcionários); teoricamente, empresas maiores podem adotar medidas prudenciais ao risco das vendas lastreadas na palavra por sofrerem menores pressões dos hábitos de tal prática (SASIDHARAN; KATHURIA, 2011).

3.6 Desempenho: variável dependente

A avaliação de desempenho foi captada por uma escala de medidas subjetivas pelo fato da dificuldade de obter dados objetivos (KAHNEMAN; KRUEGER, 2006) das unidades de negócio. Essa prática foi escolhida porque as variáveis objetivas de interesse estão sob sigilo pelas partes envolvidas ou são vagamente definidas (JAHEDI; MÉNDEZ, 2014). Normalmente, nesses ambientes a qualidade dos dados é manipulada para efeitos fiscais (CHRISTMANN; DAY; YIP, 1999). Foram utilizadas cinco variáveis subjetivas na obtenção de dados. As variáveis são captadas a partir da percepção do principal gestor da unidade de negócio (KETOKIVI; SCHROEDER, 2004). As medidas foram adaptadas de Rosenbusch, Rauch e Bausch (2013) e compreendem a percepção subjetiva de desempenho financeiro, avaliação do resultado do exercício anterior, avaliação em relação aos concorrentes e satisfação nos negócios.

3.7 Análise Estatística

As relações e as hipóteses apresentadas no modelo conceitual foram testadas usando análise de regressão múltipla *stepwise*. O método *stepwise* foi utilizado em razão de um grande grupo de variáveis preditoras relacionadas à estratégia competitiva e ao crédito na confiança. A análise ajudou a reter apenas as variáveis independentes que contribuíram significativamente para explicar o modelo. A técnica de regressão múltipla que foi aplicada em pesquisas anteriores no campo em discussão resume a relação média entre um conjunto de regressores, neste caso, as dimensões gestão estratégica, orçamento e controle contábil formam a variável de resultado estratégia competitiva. O mesmo procedimento de relação de média foi empregado para os casos das regressoras crédito na confiança e desempenho. Os dados foram analisados pelo *software* SPSS 23.0. de acordo com a seguinte equação:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1\beta_{1i} + \beta_2X_{2i} + \beta_3X_{3i} + \beta_4VI.Mod \dots + \beta_pX_{p1} + \varepsilon_i$$

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Tabela 2 apresenta a análise do teste de Durbin-Watson. Recomendam-se valores de referência 0 a <2, e isso significa que a autocorrelação é positiva e a suposição de independência não é violada (FIELD, 2017). O teste de linearidade está representado pelo R², que é uma medida da quantidade de variabilidade em que uma variável é compartilhada por outra. Embora nem sempre possamos tirar conclusões diretas sobre a causalidade a partir de uma correlação, o R² é uma medida descritiva que explica a qualidade do modelo (FIELD, 2017). A estatística de colinearidade é representada pelo VIF, que indica se um preditor tem uma forte relação linear com o outro preditor. Valores de referência VIF ≤ 5. Sendo assim, os pressupostos necessários

para a realização do modelo foram atendidos, assumindo que as hipóteses não foram violadas (BOWERMAN; O'CONNELL; MURPHREE, 2015).

Tabela 2. Resultados da Regressão

Variável	Modelo 1 β (Sig)	Modelo 2 β (Sig)	Modelo 3 β (Sig)	Modelo 4 β (Sig)	Modelo 5 β (Sig)	Modelo 6 β (Sig)
Gestão Estratégica	0,078(0,220)		-	-	-	-
Orçamento	-	0,095(0,265)	-	-	-	-
Controle Contábil	-	-	0,281(0,000***)	-	-	-
Estratégia Competitiva (E.C.)	-	-	-	0,241(0,025*)	-	0,446(0,003***)
Moderador: (E.C. X Vendas Fiado)	-	-	-	-	-	-0,036(0,044*)
Vendas Fiado	-	-	-	-	-0,103(0,168)	-
Contr. Setor	-	-	-	-	-	-
Contr. Experiência	0,018(0,039*)	-	-0,020(0,022*)	-0,021(0,021*)	-	-0,017(0,058**)
Contr. Tamanho	0,091(0,006*)	-	0,082(0,009**)	0,100(0,002**)	0,073(0,028*)	0,085(0,011**)
R ²	0,061	0,050	0,118	0,067	0,053	0,086
R ² ajustado	0,051	0,050	0,118	0,067	0,053	0,086
ANOVA	0,032*	0,036*	0,000***	0,007**	0,027*	0,003***
DW	1,738	1,792	1,826	1,720	1,769	1,755
VIF	1,045	1,109	1,018	1,076	1,098	2,201

O fracasso empresarial é um fenômeno multidimensional que se manifesta com um baixo desempenho ante os diferentes *players* no mercado, o que acarreta um aumento dos riscos e, finalmente, a saída da empresa do cenário (LEVRATTO, 2013). O declínio normalmente começa pela ausência de gestão, desalinhamento com a missão, objetivos e diferentes áreas da empresa (CRUTZEN; VAN CAILLIE, 2009). No Brasil, uma característica-chave considerada é o tamanho da empresa: de cada dez novas empresas, seis encerram suas atividades antes de completar cinco anos (IBGE, 2019). O IBGE assinala que as características de gerenciamento são os fatores mais críticos na falência das pequenas empresas. A explicação de baixo desempenho das empresas no mercado e uma possível falência pode ter diferentes causas, e os fatores adotados em nosso estudo recordam alguns dos fatores identificados por Iii e Bradley e Rubach (2002): razões inerentes à gestão estratégica, ao gerenciamento orçamentário, ao controle contábil e à qualidade do recebimento das vendas.

Em apoio à sub-Hipótese 1a (Tabela 2, Modelo1), os resultados mostraram que a gestão estratégica não está estatisticamente (*p-value* 0,220) associada a fatores de desempenho das unidades comerciais na tríplice fronteira. Por conseguinte, a H1a não é suportada. O fator “gestão estratégica” explica 6,10% do desempenho das unidades comerciais em discussão. Em outras palavras, a ideia unicamente sobre decisões estratégicas é um fenômeno que não é compreendido em ambientes que apresentam recursos limitados, fortes pressões ambientais. Logo, as empresas apresentam, na sua maioria, recursos limitados, estratégias simples e estreitas como já apontado no estudo de Robinson e Pearce (1984). Ou, ainda, nenhuma compressão por parte dos gestores sobre o que é e para que serve o planejamento estratégico como ferramenta para a tomada de decisões racionais (FJELDSTAD; SNOW, 2018). As variáveis de controle empregadas (experiência *p-value* 0,039 e tamanho *p-value* 0,006) reforçam a observação anterior de que empresas mesmo com experiência, mas que permaneceram no mesmo nível e não apresentam afinidade com a gestão estratégica. Uma associação com a teoria demonstra que as empresas não apresentam vantagem competitiva

sustentada, carecem de estratégias capazes de explorar as suas forças internas e não respondem na sua maioria às oportunidades ambientais, ou, ainda, nem sequer percebem que enfrentam ameaças externas ou estão em conflito interno. Os resultados da H1b a seguir reforçam essa discussão.

Em relação à sub Hipótese 1b (Tabela 2, Modelo 2), os resultados revelaram que as unidades comerciais distantes de grandes centros comerciais não gerenciam um plano financeiro, não conseguem combinar as informações e conectar com os procedimentos administrativos. Isso contraria a ideia de Davila e Wouters (2005) e Frezatti *et al.* (2010) que de que o orçamento é uma ferramenta gerencial amplamente usufruída nas organizações. O fator orçamento explica 5% do desempenho das unidades comerciais investigadas. Assim, a H1b não é suportada. Os resultados encontrados vêm ao encontro dos estudos de Van Der Stede (2000), Ho, Wu & Wu (2014) de que estilo de orçamento pode afetar o desempenho da unidade de negócio e das estratégias competitivas. Nesse caso, a maioria das organizações não conhece os benefícios que o instrumento pode proporcionar ao cumprimento de objetivos. Os resultados aqui encontrados corroboram os achados revelados na H1a.

A sub hipótese 1c (Tabela 2, Modelo 3) versa sobre a percepção da contabilidade para a unidade comercial. Mais especificamente, considera o fator contabilidade como um mero instrumento mensal a fim de cumprir as obrigações legais do Estado e do país completamente. Nesse sentido, os resultados mostraram que o controle contábil está estatisticamente associado (*p-value* 0,000) com o desempenho das unidades comerciais. No entanto, isso significa que a contabilidade não é um instrumento administrativo, mas, sim, uma obrigação com o único objetivo no cumprimento de questões legais obrigatórias. O fator controle contábil explica 11,8% do desempenho. Dessa forma, a H1c não é suportada no modelo, mas isso quer dizer que o efeito positivo no desempenho é um falso resultado, uma vez que o controle contábil é meramente um instrumento com fins não relacionados com os procedimentos administrativos. As variáveis de controle empregadas (experiência *p-value* 0,022 e tamanho *p-value* 0,009) revelaram que empresas mesmo com experiência, e independentemente do tamanho, administram a contabilidade apenas para o cumprimento de normas do Estado e do país.

Em apoio à Hipótese 1 (Tabela 2, Modelo 4), os fatores “gestão estratégica”, “orçamento” e “controle contábil” são áreas funcionais de uma empresa que se referem à “estratégia competitiva” de uma organização. Logo, a ideia de estratégia competitiva é uma maneira mais prática de compreender os planos dos competidores em um mercado. Os resultados do Modelo 4 da Tabela 2 mostram que os fatores que compõem a “estratégia competitiva” explicam o desempenho das unidades comerciais. Em outras palavras, a estratégia competitiva está estatisticamente (*p-value* 0,025) relacionada com o desempenho, ou seja, em contextos com restrições de recursos limitados, estratégias simples e estreitas, é preciso compreender outras áreas funcionais de uma organização para compor uma noção da estratégia competitiva para explicar o desempenho. O fator estratégia competitiva explica 6,7% do modelo, logo, a H1 é suportada estatisticamente (*p-value* 0,025). Apesar de muitas organizações terem longa história e tradição no mercado, ressalta-se que a estratégia competitiva é formada por diferentes fatores que, se analisados isoladamente, assinalam que o desempenho das unidades de negócio é afetado por problemas de gestão. As empresas carecem de capacidade de obter ativos de conhecimento e informação.

Na Hipótese 2 (Tabela 2, Modelo 5), que versa sobre a gestão das vendas a prazo lastreadas na palavra e na confiança, o fator “crédito na confiança” foi assinalado por apresentar malefícios à saúde de uma organização. Os resultados não foram estatisticamente significativos

(*p-value* 0,168), porém a variável de controle tamanho da empresa (*p-value* 0,0280) reflete que unidades comerciais de pequeno porte, com a intenção de conquistar e atrair clientes, acabam padecendo dos malefícios da prática do “fiado”. Sendo assim, a H2 não é suportada pelo modelo. A prática do “fiado” é comum nos municípios de Benjamin Constant e Atalaia do Norte, e poucas unidades organizacionais assinalaram não praticar tal hábito. A economia dos dois municípios em particular está alicerçada nos recursos de programas assistencialistas, no seguro-defeso e nos recursos mensais disponibilizados pelas prefeituras. Isso tudo obriga as pequenas unidades de negócio a praticarem vendas a prazo lastreadas na palavra. Os sintomas da enfermidade são amplamente conhecidos e sinalizados por todas as organizações.

Em assenso à Hipótese 3 (Tabela 2, Modelo6), a variável de moderação “crédito na confiança” é analisada na relação entre a variável preditora “estratégia competitiva” e a dependente “desempenho” (*p-value* 0,003), ou seja, é a força que a variável de moderação exerce nessa relação (*p-value* 0,044). Isso significa que a variável “crédito na confiança” afeta a análise relacional entre as estratégias competitivas e o desempenho. Em outras palavras, empresas novas ou mesmo experientes de pequeno porte padecem do augúrio das vendas a prazo lastreadas na palavra. As variáveis de controle (experiência *p-value* 0,021 e tamanho *p-value* 0,002) revelam que, no modelo apresentado, nas empresas que ganham experiência e crescem de tamanho o hábito do “fiado” é cessado. Em resumo, uma má gestão no recebimento das vendas pode comprometer a estratégia competitiva e, conseqüentemente, resultar em menor desempenho.

5 IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

O estudo tinha como objetivo analisar se as atividades de estratégias competitivas praticadas pelas unidades comerciais em uma região de tríplice fronteira (Peru, Colômbia e Brasil) no interior do Estado do Amazonas (municípios de Tabatinga, Benjamin Constant e Atalaia do Norte) apresentam relação com o desempenho. Também, se a prática de crédito na confiança (fiado) modera essa relação.

As unidades de negócio no interior do Estado do Amazonas não estão imunes à interdependência dos mercados nem ao aumento da concorrência, o que torna cada vez mais difícil para as empresas manter a posição atual do mercado. A escolha de estratégias corretas é o que vai garantir à empresa a vantagem competitiva de criação de valor e a sua posição no mercado. A empresa precisa desenvolver relação entre os diferentes elementos que compõem a vantagem competitiva e desenvolver estratégias para determinar em que áreas de negócio a empresa precisa alinhar suas estratégias para conectar com a sua vantagem competitiva.

O estudo mostrou que as unidades organizacionais apresentam falhas no gerenciamento das capacidades organizacionais. Fatores como gestão estratégica, orçamento empresarial e controle contábil, quando analisados independentemente, apresentam resultados ambíguos. A ambivalência reflete estruturas organizacionais frágeis e desalinhadas e tomada de decisões ineficientes, o que resulta num desempenho organizacional insatisfatório. Apesar de os três municípios apresentarem organizações com longa história e tradição no comércio e na prestação de serviços, a competitividade baseada no conhecimento reclama por programas de apoio e fomento ao desenvolvimento de conhecimento. O controle contábil somente é realizado para cumprir com as obrigações mínimas das instituições regulatórias do país. Estratégias competitivas, quando analisadas em conjunto, apresentam significância estatística com o desempenho, porém as variáveis de controle empregadas no modelo reforçam as implicações de que para competir de forma eficaz as empresas carecem de novos conhecimentos que as posicionem favoravelmente no mercado.

Universidades, centros de pesquisas, apoio por parte dos diferentes níveis do governo precisam desenvolver medidas de incentivo e promoção de conhecimento. Investir na construção de conhecimento é investir nos ativos intangíveis das organizações. Como já observado por Moberly (2014), investir na cultura de ativos intangíveis de uma empresa é um investimento de baixo custo com alta probabilidade de retornos econômicos e competitivos.

Este estudo contribui para a literatura sobre as pequenas unidades de negócio usado evidências da região de tríplice fronteira do interior do Amazonas. Os resultados do estudo podem catalisar a adoção de estratégias para as empresas e aos órgãos públicos maior apoio e treinamento na formação dos empreendedores. Pois estas empresas têm potencial para catalisar seu crescimento contribuindo para a criação de empregos, receita e desenvolvimento da região que parece esquecida pelo poder público, o que acaba sendo a contribuição social do estudo.

Em relação às vendas a prazo lastreadas na palavra, embora não tenham apresentado significância estatística na relação direta com o desempenho, a grande maioria das empresas relatou conhecer os malefícios e os riscos da prática. As unidades comerciais localizadas no município de Tabatinga apresentam um menor índice da prática; talvez a prática esteja associada ao número de habitantes e à circulação de moeda, já que Tabatinga é o município do Alto Solimões que apresenta o maior índice de desenvolvimento da região, pois grandes instituições públicas como o exército, a marinha, a aeronáutica, dois principais bancos públicos do país, campus da Universidade do Estado do Amazonas e uma unidade do Instituto Federal de Ensino, entre outras representações de instituições públicas. Ao analisar o efeito moderador das vendas a prazo (fiado), na sua relação da estratégia competitiva no desempenho, os resultados mostraram que quanto menor a empresa, piores os efeitos do “fiado” na relação da estratégia com o desempenho. Isso significa que as estratégias das empresas estão limitadas ao possível recebimento das vendas realizadas sem contrato e sem prazo previsto. É um estado de total vulnerabilidade da empresa.

Apesar das contribuições deste estudo, algumas limitações são apresentadas quanto aos resultados. Futuros estudos podem abordar e ampliar os fatores que compõem as estratégias competitivas. Além disso, o número impreciso de estabelecimentos impediu a aplicação de uma amostragem estatística, o que pode fragilizar generalizações desta pesquisa. Portanto, pesquisas adicionais podem fornecer informações mais completas. Por fim, a metodologia transversal da pesquisa, limitando a capacidade de estabelecer convincentemente relações causais. Futuras pesquisas com maiores recursos e disponibilidade de tempo, em estudos longitudinais, podem estabelecer convincentemente relações causais à pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALIFIAH, M. N. Prediction of Financial Distress Companies in the Trading and Services Sector in Malaysia Using Macroeconomic Variables. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 129, p. 90–98, 2014.
- AMANS, P.; MAZARS-CHAPELON, A.; VILLESÈQUE-DUBUS, F. Budgeting in institutional complexity: The case of performing arts organizations. **Management Accounting Research**, v. 27, p. 47–66, 2015.
- ASOGWA, I. E.; ETIM, O. E. Traditional Budgeting in Today’s Business Environment. **Journal of Applied Finance & Banking**, v. 7, n. 3, p. 1792–6599, 2017.
- BABBIE, E. R. **The Practice of Social Research**. 15. ed. Boston, MA: Cengage Learning, 2020.

BANERJEE, S. B. Managerial perceptions of corporate environmentalism: interpretations from industry and strategic implications for organizations. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 4, p. 489–513, 2001.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BARNEY, J. B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231–1241, 1986.

BARROW, C. **Practical financial management: a guide to budgets, balance sheets and business finance**. 7. ed. London: Kogan Page, 2008.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. S2, p. 23–46, 1993.

BAYAR, T. et al. An examination of the relation between strategic interaction among industry firms and firm performance. **Journal of Banking and Finance**, v. 87, p. 248–263, 2018.

BOWERMAN, B. L.; O'CONNELL, R. T.; MURPHREE, E. S. **Regression analysis: unified concepts, practical applications, and computer implementation**. New York: Business Expert Press, 2015.

CANALES, J. I.; CALDART, A. Encouraging emergence of cross-business strategic initiatives. **European Management Journal**, v. 35, n. 3, p. 300–313, 2017.

CHANDRA, Y. A time-based process model of international entrepreneurial opportunity evaluation. **Journal of International Business Studies**, v. 48, n. 4, p. 423–451, 2017.

CHRISTMANN, P.; DAY, D.; YIP, G. S. The relative influence of country conditions, industry structure, and business strategy on multinational corporation subsidiary performance. **Journal of International Management**, v. 5, n. 4, p. 241–265, 1999.

COSENZ, F.; NOTO, G. A dynamic business modelling approach to design and experiment new business venture strategies. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 127–140, 2018.

CRUTZEN, N.; VAN CAILLIE, D. Vers une taxonomie des profils d'entrée dans un processus de défaillance. **Revue internationale P.M.E.**, v. 22, n. 1, p. 103–128, 2009.

DAFT, R. L. **Organization theory and design**. 13. ed. Boston, MA: Cengage Learning, Inc, 2021.

DAVILA, T.; WOUTERS, M. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, n. 7–8, p. 587–608, 2005.

EKHOLM, B. G.; WALLIN, J. Is the annual budget really dead? **European Accounting Review**, v. 9, n. 4, p. 519–539, 2000.

FAUGIER, J.; SARGEANT, M. Sampling hard to reach populations. **Journal of Advanced Nursing**, v. 26, n. 4, p. 790–797, 1997.

FIELD, A. **Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics**. 5. ed. London: Sage, 2017.

FINK, R. C. et al. Supplier strategies to increase customer purchases over the duration of customer-supplier relationships. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 23, n. 8, p. 529–543, 2008.

FJELDSTAD, Ø. D.; SNOW, C. C. Business models and organization design. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 32–39, 2018.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, F. et al. Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? **ASAA-Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 3, n. 2, p. 190–216, 2010.

FROW, N.; MARGINSON, D.; OGDEN, S. “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 4, p. 444–461, 2010.

HO, J. L. Y.; WU, A.; WU, S. Y. C. Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: Evidence from the operational-level of organizations. **Accounting, Organizations and Society**, v. 39, n. 1, p. 38–58, 2014.

HOFER, P.; EISL, C.; MAYR, A. Forecasting in Austrian companies: Do small and large Austrian companies differ in their forecasting processes? **Journal of Applied Accounting Research**, v. 16, n. 3, p. 359–382, 9 nov. 2015.

HOPWOOD, A. G. An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation. **Journal of Accounting Research**, v. 10, p. 156–182, 1972.

HOSKISSON, R. E. et al. Strategy in Emerging Economies. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 249–267, 2000.

HUNT, S. D.; SPARKMAN, R. D.; WILCOX, J. B. The Pretest in Survey Research: Issues and Preliminary Findings. **Journal of Marketing Research**, v. 19, n. 2, p. 269–273, 1982.

HYVÄRI, I. Roles of Top Management and Organizational Project Management in the Effective Company Strategy Implementation. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 226, p. 108–115, 2016.

IBGE, I. B. DE G. E. E. **Cadastro Central de Empresas (Cempre)**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/cempre/tabelas>>. Acesso em: 16 mar. 2022.

IEA, I. E. A. **World Energy Outlook 2012**. Paris: OECD/IEA, 2012.

III, D. B. B.; RUBACH, M. J. Trade Credit and Small Businesses: A cause of business failures. **University of Central Arkansas**, 2002.

JAHEDI, S.; MÉNDEZ, F. On the advantages and disadvantages of subjective measures. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 98, p. 97–114, 2014.

JANKALOVÁ, M. Business Excellence Evaluation as the Reaction on Changes in Global Business Environment. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 62, p. 1056–1060, 2012.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53–70, 1993.

KAHNEMAN, D.; KRUEGER, A. B. Developments in the Measurement of Subjective Well-Being. **Journal of Economic Perspectives**, v. 20, n. 1, p. 3–24, 2006.

KETOKIVI, M. A.; SCHROEDER, R. G. Perceptual measures of performance: Fact or fiction? **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 3, p. 247–264, 2004.

KING, R.; CLARKSON, P. M.; WALLACE, S. Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 1, p. 40–55, 2010.

KONG, J. et al. Analysis of Credit Sale Risk of Emerging Market Product. **Procedia Computer Science**, v. 91, p. 362–371, 2016.

LEONIDOU, L. C. et al. Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance. **International Business Review**, v. 24, n. 5, p. 798–811, 2015.

LEVRATTO, N. From failure to corporate bankruptcy: a review. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 2, n. 1, p. 20, 2013.

MCCHLERY, S.; GODFREY, A. D.; MEECHAN, L. Barriers and catalysts to sound financial management systems in small sized enterprises. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 7, n. 3, p. 1–26, 2005.

MEI, M. I. **Portal do Empreendedor-MEI**. Disponível em: <<http://www22.receita.fazenda.gov.br/inscricaoemei/private/pages/relatorios/opcoesRelatorio.jsf>>. Acesso em: 16 mar. 2022.

MERCHANT, K. A. O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 1, n. 1, p. 104–121, 2007.

MESSER, R. Budgets and other lies: Evidence of bias in financial planning. **Business Horizons**, v. 60, n. 4, p. 447–453, 2017.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management**. New York: Simon & Schuster, 1998.

MOBERLY, M. D. **Safeguarding Intangible Assets**. Amsterdam: Elsevier, 2014.

NILSSEN, J.; BERTHEUSSEN, B. A.; DREYER, B. Sustained competitive advantage based on high quality input. **Marine Policy**, v. 52, p. 145–154, 2015.

NOGUEIRA, S. P. DA S.; JORGE, S. M. F. The perceived usefulness of financial information for decision making in Portuguese municipalities the importance of internal control. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 18, n. 1, p. 116–136, 2017.

NOURI, H.; PARKER, R. J. The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n. 5–6, p. 467–483, 1998.

OTLEY, D. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. **Management Accounting Research**, v. 5, n. 3–4, p. 289–299, 1994.

PEARCE, J. A.; FREEMAN, E. B.; ROBINSON, R. B. The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 4, p. 658–675, 1987.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning: The new learning. **Managerial and Decision Economics**, v. 4, n. 3, p. 172–180, 1983.

PORTER, M. E. From competitive advantage to corporate strategy. In: ASCH, D.; BOWMAN, C. (Eds.). . **Readings in Strategic Management**. UK: Macmillan Education, 1989. p. 234–255.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations**. New York: The Free Press, 1990.

PORTER, M. E. What Is Strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 37–55, 1996.

PORTER, M. E. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 1, p. 79–93, 2008.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard business review**, v. 73, n. 5, p. 120–134, 1995.

PORTER, MI. E. **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1998.

PRAJOGO, D. I. The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. **International Journal of Production Economics**, v. 171, p. 241–249, 2016.

PRESSER, S. et al. Methods for testing and evaluating survey questions. **Public Opinion Quarterly**, v. 68, n. 1, p. 109–130, 2004.

RATNASINGAM, P. The Role of Project Management in a Small Business IT Firm. **Journal of Cases on Information Technology**, v. 9, n. 3, p. 91–106, 2007.

RICCIARDI, F.; ZARDINI, A.; ROSSIGNOLI, C. Organizational dynamism and adaptive business model innovation: The triple paradox configuration. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5487–5493, 2016.

ROBINSON, R. B.; PEARCE, J. A. Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 1, p. 128–137, 1984.

ROMÁN, S.; IACOBUCCI, D. Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: A dyadic analysis of salespeople and their customers. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 3, p. 363–382, 2010.

ROSENBUSCH, N.; RAUCH, A.; BAUSCH, A. The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in the Task Environment-Performance Relationship: A Meta-Analysis. **Journal of Management**, v. 39, n. 3, p. 633–659, 2013.

SANTO, C. C. DO E. **Economia, religião e costume no cotidiano das minas: práticas creditícias na Vila Rica setecentista**. Anais do XIII Seminário sobre a Economia Mineira, Cedeplar, UFMG. **Anais...Minas Gerais: Sessão temática H2 - Família e cotidiano nas Minas Gerais do séc. XVIII**, 2008.

SANTOS, R. F. Vendas fiadas e outras práticas creditícias na economia colonial: Minas Gerais, século XVIII. **Revista Angelus Novus**, v. 4, n. 4, p. 4–21, 2013.

SASIDHARAN, S.; KATHURIA, V. Foreign Direct Investment and R&D: Substitutes or Complements-A Case of Indian Manufacturing after 1991 Reforms. **World Development**, v. 39, n. 7, p. 1226–1239, 2011.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 46–55, 1994.

SNIHUR, Y.; TARZIJAN, J. Managing complexity in a multi-business-model organization. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 50–63, 2018.

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40–49, 2018.

VAN DER STEDE, W. A. The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 25, n. 6, p. 609–622, 2000.

VIIO, P.; GRÖNROOS, C. Value-based sales process adaptation in business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 6, p. 1085–1095, 2014.

VIIO, P.; GRÖNROOS, C. How buyer-seller relationship orientation affects adaptation of sales processes to the buying process. **Industrial Marketing Management**, v. 52, p. 37–46, 2016.

WEBER, J.; WILLAUER, B.; SCHIIFFER, U. Controllingskalen. In: WEBER, J.; KUNZ, J. (Eds.). **Empirische Controllingforschung**. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2003. p. 385–467.

WEITZ, B. A. Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework. **Journal of Marketing**, v. 45, n. 1, p. 85–103, 1981.

WEITZ, B. A.; SUJAN, H.; SUJAN, M. Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. **Journal of Marketing**, v. 50, n. 4, p. 174–191, 1986.

ZAMECNIK, R.; RAJNOHA, R. Strategic Business Performance Management on the Base of Controlling and Managerial Information Support. **Procedia Economics and Finance**, v. 26, p. 769–776, 2015.