

CONTABILIDAD DE GESTIÓN

Influência do orçamento nas estratégias de mídias sociais e na vantagem competitiva de franquias alimentícias

Amanda Marcondes Coelho, Januário José Monteiro, Rogério João Lunkes, Daiane Antonini Bortoluzzi

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

O estudo teve por objetivo analisar a influência do orçamento nas estratégias de mídias sociais e na vantagem competitiva de franquias alimentícias. Para tanto, uma *survey* foi aplicada com 84 gestores de franquias alimentícias e a análise quantitativa foi efetuada mediante uso da modelagem de equações estruturais. Os resultados indicaram que o orçamento para planejamento influencia positivamente na vantagem competitiva, que está relacionado ao desempenho das empresas. Observou-se também que a relação entre o orçamento para o diálogo e a vantagem competitiva no mercado, é mediada pela estratégia de mídias sociais. Os resultados destacam ainda que quanto maior o uso do orçamento para as funções de comunicação e motivação, maior a implementação de estratégias de mídias sociais. Os achados agregam à literatura de orçamento empresarial, ao sugerir que pode fomentar o maior desempenho em relação aos concorrentes. As evidências sugerem ainda que as estratégias de mídias sociais sejam utilizadas para reforçar os efeitos dos controles de gestão nos resultados organizacionais.

Palavras-chave: orçamento, mídias sociais, vantagem competitiva, franquias alimentícias



<https://doi.org/10.18800/contabilidad.202201.003>

Contabilidad y Negocios (17) 33, 2022, pp. 77-93 / e-ISSN 2221-724X

Budget influence on social media strategies and on the competitive advantage of food franchises

The study aimed to analyze the influence of budget on social media strategies and on the competitive advantage of food franchises. For that, a survey was applied with 84 food franchise managers and the quantitative analysis was performed using structural equation modeling. The results indicated that the planning budget positively influences the competitive advantage, which is related to the performance of companies. It was also observed that the relationship between the budget for dialogue and the competitive advantage in the market is mediated by the social media strategy. The results also highlight that the greater the use of budget for communication and motivation functions, the greater the implementation of social media strategies. The findings add to the corporate budget literature, suggesting that it can foster greater performance in relation to competitors. Evidence also suggests that social media strategies are used to reinforce the effects of management controls on organizational results.

Keywords: budget, social media, competitive advantage, food franchises

Influencia del presupuesto en las estrategias de redes sociales y la ventaja competitiva de las franquicias de alimentos

El estudio tuvo como objetivo analizar la influencia del presupuesto en las estrategias de redes sociales y en la ventaja competitiva de las franquicias de alimentos. Para ello, se aplicó una encuesta a 84 gerentes de franquicias de alimentos. El análisis cuantitativo se realizó mediante modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados indicaron que la planificación presupuestaria influye positivamente en la ventaja competitiva, la cual se relaciona con el desempeño de las empresas. También se observó que la relación entre el presupuesto para el diálogo y la ventaja competitiva en el mercado está mediada por la estrategia de social media. Los resultados también destacan que, cuanto mayor es el uso del presupuesto para funciones de comunicación y motivación, mayor es la implementación de estrategias de redes sociales. Los hallazgos se suman a la literatura sobre presupuestos corporativos, lo que sugiere que puede fomentar un mayor desempeño en relación con los competidores. La evidencia también sugiere que las estrategias de los medios sociales se utilizan para reforzar los efectos de los controles de gestión en los resultados de la organización.

Palabras clave: presupuesto, redes sociales, ventaja competitiva, franquicias de comida

1. INTRODUÇÃO

O contexto organizacional requer das organizações atitudes proativas para liderar a concorrência (Chiou et al., 2004). Para tanto, as organizações necessitam de estruturas de gestão adequadas e respaldadas no uso de controles de gestão (ex. planejamento e orçamento), que permitam adotar estratégias inovadoras orientadas a satisfação do cliente (Terziovski, 2002; Karmeni et al., 2018). Nas últimas décadas, as pesquisas acerca das utilidades do orçamento no contexto organizacional deram ênfase aos resultados no nível individual, como, por exemplo, o desempenho gerencial (Lunardi, Zonatto et al., 2019; Kaveski et al., 2021; Monteiro, Rengel et al., 2021). Entretanto, a compreensão sobre como o orçamento pode gerar maior desempenho organizacional em relação ao concorrente (vantagem competitiva) ainda necessita de mais estudos.

Argumenta-se, ainda, que a dedicação de atenção as variáveis externas podem facilitar os efeitos dos controles gerenciais nos resultados organizacionais (George et al., 2019), principalmente, se os gestores utilizarem as informações para melhorar seus sistemas. Por exemplo, a medida em que os gestores buscam entender as primícias das avaliações que os consumidores efetuam sobre os produtos oferecidos (Shin, 2015), maior é a probabilidade de implementarem estratégias que atendam aos interesses dos clientes.

Atualmente, com o crescimento da digitalização os consumidores efetuam suas avaliações por meio das mídias sociais e, assim, manifestam o seu grau de satisfação (Wu, 2016). No setor de franquias alimentícias, essa prática se torna cada vez mais frequente devido ao alto fluxo de clientes. Por exemplo, de acordo com a Associação Brasileira de Franquias (ABF, 2021) um terço (33%) da população brasileira faz suas refeições fora de casa. Com base nesse fluxo elevado e na importância dos consumidores, as empresas adotam estratégias de mídias sociais para atenderem aos interesses dos clientes e por consequência alcançam maior desempenho (Qi & Chau, 2018).

Assim, a implementação de parâmetro estratégico, com utilização de mídias sociais, é importante para promover o consumo dos produtos e serviços da organização, portanto, novas pesquisas são necessárias para compreender seu comportamento (Agnihotri, 2020). Além disso, o estudo de Ekholm e Wallin (2011) menciona que combinar o orçamento com uma boa estratégia pode levar a uma maior vantagem competitiva. Apesar do conhecimento a respeito da relação entre o uso de práticas gerenciais, para fomentar a estratégia organizacional e vantagem competitiva, estudos anteriores produziram inferências limitadas quanto ao papel que as mídias sociais têm no fomento de maior vantagem competitiva.

Diante desse contexto, o estudo tem por objetivo analisar a influência do orçamento nas estratégias de mídias sociais e na vantagem competitiva. Este estudo demonstra sua importância ao explorar a proposta em segmento relevante para a economia brasileira, uma vez que movimentou mais de 42 bilhões de reais em 2021 e cresceu em torno de 10% no último ano, e que atendeu cerca de 33% da população brasileira (ABF, 2021). Ainda, traz contribuições ao propor a relação do uso do orçamento com as estratégias de mídias sociais, em busca de maior vantagem competitiva (Watson et al., 2020).

Esta proposta avança na literatura ao sugerir que o orçamento para diálogo alcança maior vantagem competitiva à medida que estratégias de mídias sociais são implementadas. Além disso, sugere que quando a gestão dedica atenção para as avaliações dos consumidores, maior é o desempenho em relação aos concorrentes. Por outro lado, quando o orçamento é utilizado com a finalidade de planejamento, seus efeitos na vantagem competitiva ocorrem de forma direta. Essas evidências denotam avanços na literatura gerencial (Ekholm & Wallin 2011; Lunardi, Degenhart, et al., 2019; Kaveski et al., 2021; Monteiro, Rengel, et al., 2021), trazendo à tona o papel importante do orçamento na gestão de franquias alimentícias que buscam legitimar suas operações por meio das mídias sociais. No nível prático, esta pesquisa sugere aos gestores de franquias alimentícias a implementarem práticas de controle que melhorem as estratégias de captação e fidelização de cliente, melhorando seus resultados organizacionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Orçamento e vantagem competitiva

O orçamento se configura como um tipo de controle gerencial utilizado para delinear os planos organizacionais (Joshi et al., 2003). O orçamento tem como função a avaliação de desempenho, do controle, bem como, munir a gestão com informações tempestivas para a tomada de decisão (Kung et al., 2013). Além de controlar custos e receitas, o orçamento tem entre suas principais finalidades permitir que os objetivos pré-estabelecidos sejam atendidos e os resultados organizacionais aprimorados (Arnold & Artz, 2019), refletindo no desempenho organizacional em relação aos concorrentes (Mcgovern & Tvorik, 1997; Arnold & Gillenkirch, 2015). A vantagem competitiva, segundo Brito e Brito (2012), é a possibilidade da empresa se destacar e ser superior no mercado. Ela pode ser alcançada por meio de incentivos aos funcionários que podem ser financeiros, intelectuais, entre outros (Kryscynski et al., 2021). Esses efeitos têm reflexo na reputação da empresa aumentando o fluxo de clientes que muitas vezes também fazem parte do quadro funcional da empresa. Para que a vantagem competitiva seja

concretizada é pertinente, no que diz respeito aos resultados financeiros e não financeiros, o alcance de um melhor desempenho, em relação aos concorrentes (Ho, 2008).

As organizações implementam o orçamento de acordo com as suas prioridades e modelo de negócios, que pode torna-lo restritivo ou flexível (Kung et al., 2013). Para escolher um modelo a ser seguido, as empresas precisam executar o planejamento estratégico com cautela, visto que ele requer ordenamento, uma boa gestão de alocação dos recursos da empresa e a constante avaliação (Uzarski & Broome, 2019). Uma das formas de orçamento é a função restrita, que está relacionada ao planejamento e representa a dimensão formal do controle de gestão (Van der Stede, 2001). Por outro lado, o orçamento flexível permite uma participação maior dos indivíduos dos diferentes níveis hierárquicos da organização, o que gera maior compartilhamento de informações (Shields & Shields, 1998), considerada como diálogo. O orçamento para diálogo permite que os funcionários tenham maior liberdade com seus superiores e faz com que se sintam participantes das decisões da empresa (Ekholm & Wallin, 2011).

A influência do orçamento na vantagem competitiva decorre da adequação do orçamento, mediante finalidades pelas quais foram concebidos, bem como do comprometimento dos gestores (Nouri & Parker, 1998; Kaveski et al., 2021). Esse comprometimento denota o empenho dos indivíduos com as tarefas cotidianas, alinhadas ao planejamento e diálogo (Lunardi, Degenhart, et al., 2019). A alta motivação dos gestores e a participação no orçamento podem determinar o desempenho organizacional em relação aos concorrentes (Kren, 1992). A esse respeito, quanto maior a participação orçamentária, maior são os esforços para atingir os objetivos propostos no orçamento organizacional (Kung et al., 2013). A partir das evidências apresentadas foram elaboradas as seguintes hipóteses.

H_{1a}: O orçamento para planejamento influencia positivamente na vantagem competitiva.

H_{1b}: O orçamento para diálogo influencia positivamente na vantagem competitiva.

2.2. Papel mediador da estratégia de mídias sociais

A literatura define mídias sociais como um grupo de aplicativos baseados na *internet*, que permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelos usuários (Kaplan & Haenlein, 2010; Bianchi & Andrews, 2015; Chang et al., 2015). Elas são responsáveis por conectar diversos usuários e aumentar a competitividade entre as empresas, uma vez que amplia as ofertas, fazendo com que essas empresas busquem estratégias para se destacar no mercado. As mídias sociais facilitam a transação entre empresa e cliente

e permitem o fortalecimento dos vínculos, por meio da utilização do *marketing* digital (Wu, 2016). À medida que o indivíduo se identifica com a organização, seu ato de consumir produtos ou serviços se intensifica (Zanon et al., 2019). As mídias sociais, por permitir a criação e troca de conteúdo entre usuários, o que os tornou uma ferramenta eficaz para diversos ramos.

Segundo Agnihotri (2020), os conteúdos desenvolvidos e aplicados nas mídias sociais influenciam na decisão dos clientes. Esses conteúdos são produzidos pela própria organização para alavancar o nível de consumo dos produtos e serviços (Huotari et al., 2015), e ao mesmo tempo são compartilhados pelos consumidores, que avaliam os produtos e serviços de acordo com suas experiências. Assim, as organizações, cada vez mais, impulsionam os consumidores a avaliarem os seus serviços, visto que servem de um meio para legitimar suas operações e de fomentar o consumo de seus produtos (Jussila et al., 2011), que de certa forma potencializa o desempenho da organização (Mangold & Faulds, 2009). Uma das formas utilizadas para potencializar esse objetivo depende das ações estratégicas adotadas para engajamento dos conteúdos digitais das organizações (Parveen et al., 2015).

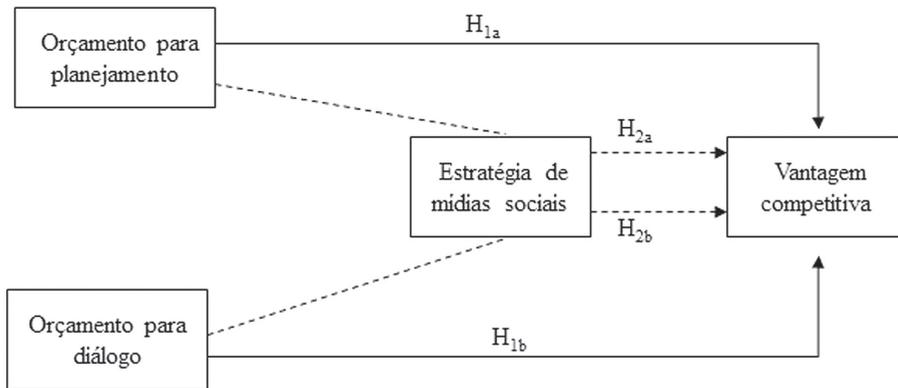
Por meio do orçamento, aliado ao uso das mídias sociais, a empresa poderá obter melhor desempenho organizacional em relação aos concorrentes, visto que seu uso auxilia na pesquisa do cliente (satisfação), propagandas dos produtos/serviços e auxiliam em informações da concorrência (Parveen et al., 2015). O uso das redes sociais gera benefícios para a empresa como, por exemplo, vantagem competitiva e baixos custos (Singla & Durga, 2015). A vantagem competitiva faz com que as empresas recebam *feedbacks* e ideias que geram maior qualidade aos produtos e serviços, melhorando inclusive a posição no mercado competitivo (Garcia-Morales et al., 2018). Assim, espera-se que se alcance melhor desempenho em relação aos concorrentes, dado que o maior alinhamento entre os recursos delimitados no orçamento é destinado as ações estratégicas de mídias sociais, para alavancar o consumo dos serviços e melhorar a imagem da organização frente aos agentes no mercado (Mangold & Faulds, 2009). Com base na literatura são estabelecidas as seguintes hipóteses:

H_{2a}: A estratégia de mídia social reforça a relação entre o orçamento para planejamento e a vantagem competitiva.

H_{2b}: A estratégia de mídia social reforça a relação entre o orçamento para diálogo e a vantagem competitiva.

Na Figura 1, apresenta-se o modelo teórico da pesquisa com as hipóteses.

Figura 1. Modelo teórico da pesquisa



3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. População e amostra

O Sistema de Franquia, conforme a ABF (2021), trata-se de um modelo no qual o dono de uma marca autoriza o uso de seus bens aos franqueados que seguem diretrizes do franqueador. Em contrapartida, o possuidor dessa marca recebe uma remuneração e outros benefícios, como o aumento de venda de seus produtos. Dentre os segmentos de atuação das franquias, destaca-se o de alimentação que vem crescendo significativamente, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA).

Nesse contexto, a população do estudo é composta por 286 redes de franquias alimentícias, vinculadas a ABF. A coleta dos dados ocorreu de forma *on-line*, pelo envio de um questionário, por meio de um link do Google Forms via LinkedIn. Participaram da pesquisa os gestores, coordenadores e supervisores dessas franquias. O envio dos questionários ocorreu entre 23 de fevereiro a 4 de junho de 2021 que resultou em uma amostra final de 84 respostas, abarcando 29,72% da população. Essa taxa de resposta é compatível com outras pesquisas da literatura de controle de gestão (ex. Garcia-Morales et al., 2018; Lunardi, Zonatto, et al., 2019; Kaveski et al., 2021; Monteiro, Bortoluzzi, et al., 2021).

3.2. Mensuração das variáveis e técnica de análise

Para a mensuração das variáveis, utilizou-se um questionário adaptado dos estudos de Ekholm e Wallin (2011), no que se refere ao constructo Orçamento para planejamento. Nas afirmativas, foi requerido aos convidados para responderem, a partir da escala Likert de 5 pontos, o grau de utilidade do orçamento na franquia, quanto à

finalidade, planejamento e acompanhamento das estratégias, coordenação das unidades/departamentos, alocação de recursos para os departamentos ou unidades, determinação da quantidade de serviços oferecidos/vendidos e atribuição de responsabilidades orçamentárias.

Com relação ao constructo Orçamento para diálogo, baseou-se nos estudos de Ekholm e Wallin (2011). Nas assertivas, foi requerido aos respondentes apontarem, a partir da escala Likert de 5 pontos, o grau de utilidade do orçamento na franquia, quanto ao diálogo que envolveu a comunicação de objetivos e ideias, criação de consciência daquilo que é importante para alcançar as metas, motivação do pessoal e constituição de uma base para sistemas de remuneração e bônus.

A variável Estratégia de Mídias Sociais, por sua vez, foi capturada com base no estudo de Wattal et al. (2010), bem como os de Towner e Dulio (2011), e de Wu (2016) que utilizaram o mesmo construto. Em umas das afirmativas foi requerido aos gestores para responderem a partir da escala Likert de 5 pontos, se a estratégia de mídias sociais da franquia é utilizada para conquistar novos clientes, consolidar o relacionamento com clientes já existentes, entre outros.

Por fim, com relação à variável Vantagem Competitiva baseou-se em estudos anteriores que buscaram compreender melhor esse constructo, como os de Parveen et al. (2015) e Garcia-Morales et al. (2018). Este construto é formado por 6 questões e foi requisitado a partir da escala do tipo Likert de 5 pontos, que os respondentes avaliassem a vantagem competitiva das suas respectivas organizações. Por exemplo, em uma das questões é solicitado avaliar a capacidade gerencial da organização em relação à concorrência.

Para avaliação das hipóteses, foi aplicada a modelagem de equações estruturais que envolve as técnicas de Algoritmo PLS e *Bootstrapping*. Na primeira, avalia-se a mensuração dos construtos no contexto da validade e confiabilidade, enquanto na segunda, efetua-se as análises de caminho (Hair Jr. et al., 2017). O uso desta técnica é comum entre as pesquisas de contabilidade gerencial e permite compreender a problemática proposta nesta pesquisa.

4. RESULTADO E DISCUSSÕES

4.1. Modelo de mensuração

Para avaliar a validade e confiabilidade dos construtos, a literatura sobre modelagem de equações estruturais baseada no PLS, recomenda a utilização de algoritmo PLS

nessa etapa. Assim, apresenta-se os índices de validade e confiabilidade das variáveis em análise. Os resultados do modelo de mensuração são apresentados na tabela 1.

Tabela 1. Modelo de mensuração

Painel A- Confiabilidade e validade convergente				
	AC	rho_A	CC	AVE
1-Orçamento para planejamento	0,916	0,917	0,937	0,750
2-Orçamento para diálogo	0,898	0,914	0,929	0,766
3- Estratégia de mídias sociais	0,878	0,918	0,914	0,726
4-Vantagem competitiva	0,847	0,852	0,888	0,570
Painel B-Validade discriminante				
	1	2	3	4
1-Orçamento para planejamento	0,866	0,849	0,329	0,655
2-Orçamento para diálogo	0,771	0,875	0,442	0,586
3- Estratégia de mídias sociais	0,322	0,421	0,852	0,420
4-Vantagem competitiva	0,586	0,519	0,379	0,755

Nota. R² = EMD (0, 18); VC (0,39); Q² = EMD (0, 10); VC (0,19). EMD: Estratégia de mídias sociais; VC: Vantagem competitiva

De acordo a tabela 1, verifica-se que os critérios de confiabilidade foram atendidos, na medida em que, os valores da AC e CC de todas as variáveis em estudo foram maiores que 0,70, como recomendado por Hair Jr. et al. (2017). Em relação a validade convergente, percebe-se que os construtos foram superiores a 0,50, o que indica que convergem nos construtos que os compõem. Na validade discriminante, verifica-se que os construtos são distintos entre si, evidência que é reforçada pelo critério de HTMT.

4.2. Modelo estrutural

Para que sejam testadas as hipóteses da pesquisa, torna-se pertinente aplicar a técnica de *bootstrapping*, considerando uma reamostragem de 5.000. O diagrama de caminho tem respaldo na literatura, o que permitiu estabelecer os sinais esperados e testar os efeitos em *one-tailed*. As relações do modelo estrutural entre construtos são apresentadas na tabela 2.

Tabela 2. Modelo estrutural

Relações entre os construtos	β	t-value	p-value
Orçamento para planejamento → Estratégia de mídias sociais	-0,006	0,031	0,488
Orçamento para planejamento → Vantagem competitiva	0,458	3,224	0,001***
Orçamento Diálogo → Estratégia de mídias sociais	0,426	2,280	0,011**
Orçamento Diálogo → Vantagem competitiva	0,083	0,561	0,287
Estratégia de mídias sociais → Vantagem competitiva	0,196	1,820	0,034**
Orçamento para planejamento → Estratégia de mídias sociais → Vantagem competitiva	-0,001	0,026	0,490
Orçamento para diálogo → Estratégia de mídias sociais → Vantagem competitiva	0,084	1,343	0,090*

Nota. nível de significância *10%, **5% e ***1%.

As hipóteses apontam, que o orçamento para planejamento influencia positivamente na vantagem competitiva ($\beta = 0,458$; $P < 0,01$), e que o orçamento para diálogo não influencia na vantagem competitiva ($\beta = 0,083$; $p > 0,10$). Isso indica, que o planejamento tende a ser mais rígido e voltado para resultados, por isso tem reflexo direto na vantagem competitiva. Já em relação ao orçamento para diálogo, os resultados não implicam diretamente em maior vantagem competitiva.

Na segunda hipótese, testou-se o papel mediador da estratégia de mídia social, assim, a H2a demonstrou que o uso de estratégias de mídias sociais não reforça o efeito do orçamento para planejamento na vantagem competitiva ($\beta = -0,001$; $P > 0,10$). Entretanto, quando o orçamento é voltado ao diálogo, a estratégia de mídias sociais reforça seu efeito na vantagem competitiva ($\beta = 0,084$; $P < 0,10$), o que suporta H2b.

4.3. Discussão dos resultados

O orçamento para planejamento influenciou positivamente na vantagem competitiva ($\beta = 0,458$; $P < 0,01$), o que confirmou a hipótese H_{1a}. Esses resultados se justificam devido o papel que o orçamento assume nas empresas que buscam melhor desempenho em relação aos concorrentes (Mcgovern & Tvorik, 1997; Arnold & Gillenkirch, 2015). Esta evidência está alinhada à literatura ao sugerir que há conexão entre o orçamento para planejamento e a vantagem competitiva (Ekholm & Wallin, 2011).

Denota-se, assim, que o uso do orçamento para coordenar as atividades operacionais, bem como para alocar recursos permitem que a organização seja mais lucrativa e que invistam mais em pesquisa e desenvolvimento (Kung et al., 2013). Ainda,

depreende-se que o orçamento para planejamento pode auxiliar no ambiente de incerteza ao servir como um amortecedor, bem como permitir reações sistemáticas em vez de caóticas quando ocorrem as mudanças (Ekholm & Wallin, 2011), o que pode melhorar sua vantagem competitiva frente aos concorrentes.

O orçamento para diálogo não influencia na vantagem competitiva ($\beta=0,083$; $p>0,10$), o que não suporta a H_{1b} . Esse resultado indica que o orçamento para diálogo não tem foco exclusivo nos resultados, mas na comunicação interna e na motivação pessoal (Ekholm & Wallin, 2011). Tal evidência pode refletir em resultado organizacional benéfico a longo prazo, à medida que a comunicação interna se consolida e a motivação da força de trabalho aumente. Assim, esses incentivos emocionais promovidos pela comunicação de objetivos e ideias podem aumentar a aceitação das metas orçamentárias e a longo prazo influenciar no desempenho da gestão (Kung et al., 2013).

A proposição do efeito indireto, avaliado pelo papel mediador da estratégia de mídia social, demonstrou ausência do efeito interveniente da estratégia de mídias sociais na relação entre o orçamento para planejamento e a vantagem competitiva ($\beta = -0,001$; $P>0,10$), assim, a H_{2a} não é suportada. Pelo foco maior nos resultados, o orçamento para planejamento parece ter um efeito objetivo na busca por maior vantagem competitiva, devido suas características associadas à alocação de recursos. Por isso, o uso de estratégia de mídias sociais não reforçou o efeito desta relação. Esse fato não corrobora com o estudo de Parveen et al. (2015), que menciona que a vantagem competitiva está associada ao uso inovador das mídias sociais e ligada ao marketing e atendimento ao cliente.

O orçamento para diálogo mostrou efeito na vantagem competitiva, quando é utilizada a estratégia de mídias sociais ($\beta= 0, 084$; $P<0,10$), assim, suporta H_{2b} . Isso é em decorrência de que o orçamento para diálogo tem como finalidade a comunicação e motivação (Ekholm & Wallin, 2011), o que está ligado a estratégia de mídias sociais (Parveen et al., 2015). Entende-se que com a comunicação dos objetivos, ideias e a motivação dos colaboradores, maior será a interação da empresa com os clientes e, como consequência, facilita a busca de informações e melhora os comportamentos de compra destes. A vantagem competitiva está relacionada com o fato que a utilização das mídias sociais está ligada ao marketing e atendimento ao cliente, e tem como um dos benefícios a redução de custos nessas áreas (Parveen et al., 2015).

5. CONCLUSÃO

O estudo teve por objetivo analisar a influência do orçamento nas estratégias de mídias sociais e na vantagem competitiva de franquias alimentícias. Para atingir esses

objetivos, a pesquisa obteve uma amostra de 84 respostas, coletadas via LinkedIn, que foram analisadas com aplicação de modelagem de equações estruturais. Os resultados da pesquisa demonstraram que o orçamento para planejamento influencia positivamente a vantagem competitiva. E o orçamento para o diálogo, com a utilização de mídias sociais, influencia positivamente a vantagem competitiva, suportando as hipóteses H1a e H2b. Já as hipóteses H1b e H2a, foram rejeitadas, por conta de que o orçamento para diálogo por si só não influencia a vantagem competitiva. O orçamento para planejamento, sob a mediação da estratégia de mídias sociais, não exerce efeito na vantagem competitiva.

A pesquisa gera implicações teóricas, quanto à literatura sobre a utilização dos orçamentos para diálogo e para planejamento, quando mediados pela estratégia de mídias sociais, que por fim alavancam a vantagem competitiva. Confirma-se que o uso do orçamento com as estratégias de mídias sociais, fomenta maior vantagem competitiva. Amplia-se a literatura, ao demonstrar que o orçamento para diálogo alavanca a vantagem competitiva, quando as estratégias de mídias sociais são adotadas. Sugere-se, maior atenção para a variável de avaliações dos consumidores, uma vez que seu papel mediador reforça a explicação do orçamento, voltado para maior comunicação, no maior desempenho, em relação aos concorrentes. A utilização do orçamento para planejamento é importante, principalmente, quando os recursos para implementação de *social medias* são escassos. O estudo sugere aos gestores que implementem estratégias de mídias sociais para que se possa alcançar com mais eficácia as operações e a vantagem competitiva. Sugere-se o uso do orçamento para diálogo, visto que ele está relacionado com comunicação, na qual é essencial para o uso das mídias sociais. As empresas podem utilizar as mídias sociais para criar uma proximidade com os clientes, além de ser um meio mais eficaz de estabelecer um diálogo. Esse estudo mostra aos gestores o efeito que as mídias sociais podem exercer sobre o desempenho da empresa.

A pesquisa gera algumas limitações, entre elas as experiências, vivências e noções do mundo tecnológico dos respondentes, bem como do tamanho e referência externa das franquias em que trabalham no mercado. Quanto maior for a franquia, maior é a pressão externa por inovação e melhor posição no mercado. Logo, estudos futuros podem compreender melhor esse fenômeno. Outra limitação, está relacionada a constante evolução tecnológica do mundo, em que as questões citadas nessa pesquisa podem ser futuramente antiquadas. Por isso, sugere-se novos estudos nessa linha, uma vez que são constantes as atualizações das formas de comunicação, e entre outros fatores que influenciam o ambiente interno e geram benefícios.

Contribución de autores

Coelho AM: Conceptualización, Metodología, Investigación, Redacción borrador original, Visualización. **Monteiro JJ:** Conceptualización, Metodología, Software, Validación, Análisis formal, Redacción borrador original, Visualización, Supervisión, Administración del proyecto. **Lunkes RJ:** Conceptualización, Validación, Supervisión, Visualización, Administración del proyecto. **Bortoluzzi DA:** Conceptualización, Metodología, Validación, Redacción borrador original, Visualización.

Declaración de conflicto de intereses

El (los) autor(es) declara(n) que, durante el proceso de investigación, no ha existido ningún tipo de interés personal, profesional o económico que haya podido influenciar el juicio y/o accionar de los investigadores al momento de elaborar y publicar el presente artículo.

REFERÊNCIAS

- Agnihotri, R. (2020). Social media, customer engagement, and sales organizations: A research agenda. *Industrial Marketing Management*, 90, 291-299. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.017>
- Arnold, M. C., & Gillenkirch, R. M. (2015). Using negotiated budgets for planning and performance evaluation: An experimental study. *Accounting, Organizations and Society*, 43, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.02.002>
- Arnold, M., & Artz, M. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, Organizations and Society*, 73, 50-67. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.06.001>
- Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. (2021, 14 de dezembro). *Franquias de Alimentação 2022*. <https://www.abia.org.br/noticias/franquias-de-alimentacao-2022>
- Associação Brasileira de Franchising. (2021). *Os termos mais utilizados no Franchising*. <https://www.abf.com.br/os-termos-mais-utilizados-no-franchising/>
- Barbosa, E. R. (2010). *Gestão do conhecimento e o uso estratégico de tecnologias de informação: um estudo em redes de franquias no Estado do Rio Grande do Norte* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Repositório Institucional UFRN. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/14946>

- Bianchi, C., & Andrews, L. (2015). Investigating marketing managers' perspectives on social media in Chile. *Journal of Business Research*, 68(12), 2552-2559. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.026>
- Brito, R. P. D., & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 16, 360-380. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000300003>
- Chang, Y. T., Yu, H., & Lu, H. P. (2015). Persuasive messages, popularity cohesion, and message diffusion in social media marketing. *Journal of Business Research*, 68(4), 777-782. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.027>
- Chiou, J. S., Hsieh, C. H., & Yang, C. H. (2004). The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 19-36. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00095.x>
- Ekholm, B. G., & Wallin, J. (2011). The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1-2), 145-164. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2010.02228.x>
- García-Morales, V.J., Martín-Rojas, R., & Lardón-López, M.E. (2018). Influence of social media technologies on organizational performance through knowledge and innovation. *Baltic Journal of Management*, 13(3), 345-367. <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2017-0123>
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Sage Publications.
- Ho, L. A. (2008). What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1234-1254. <https://doi.org/10.1108/02635570810914919>
- Huotari, L., Ulkuniemi, P., Saraniemi, S., & Mäläskä, M. (2015). Analysis of content creation in social media by B2B companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 761-770. <https://doi.org/10.1108/IBIM-05-2013-0118>
- Janda, S., Trocchia, P. J., & Gwinner, K. P. (2002). Consumer perceptions of Internet retail service quality. *International Journal of Service Industry Management*, 13(5), 412-431. <https://doi.org/10.1108/09564230210447913>

- Joshi, P. L., Al-Mudhaki, J., & Bremser, W. G. (2003). Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain. *Managerial Auditing Journal*, 18(9), 737-750. <https://doi.org/10.1108/02686900310500505>
- Jussila, J. J., Kärkkäinen, H., & Leino, M. (2011). Benefits of social media in business-to-business customer interface in innovation. Em A. Lugmayr et al. (Eds), *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments* (pp. 167-174). International Academic MindTrek Conference Tampere, MindTrek.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Karmeni, K., de la Villarmois, O. & Beldi, A. (2018), Impact of control on innovation: the case of franchising. *Management Decision*, 56(7), 1485-1505. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2015-0428>
- Kaveski, I. D. S., Beuren, I. M., Gomes, T., & Lavarda, C. E. F. (2021). Influência do uso diagnóstico e interativo do orçamento no desempenho gerencial mediado pelo comprometimento organizacional. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 82-100. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.5>
- Kren, L. (1992). Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. *Accounting Review*, 67(3) 511-526.
- Krscynski, D., Coff, R., & Campbell, B. (2021). Charting a path between firm-specific incentives and human capital-based competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 42(2), 386-412. <https://doi.org/10.1002/smj.3226>
- Kung, F. H., Huang, C. L., & Cheng, C. L. (2013). An examination of the relationships among budget emphasis, budget planning models and performance. *Management Decision*, 51(1), 120-140. <https://doi.org/10.1108/00251741311291346>
- Lunardi, M. A., Degenhart, L., & Zonatto, V. C. (2019). Estilo de liderança, assimetria de informação e uso avaliativo do orçamento constituem-se antecedentes a participação orçamentária? *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 16(38), 3-34.
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. D. S., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(82), 14-32. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908610>
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>

- McGivern, M. H., & Tvorik, S. J. (1997). Determinants of organizational performance. *Management Decision*, 35(6), 417-435. <https://doi.org/10.1108/00251749710173797>
- Monteiro, J. J., Bortoluzzi, D. A., Lunkes, R. J., & da Rosa, F. S. (2021). Influência do clima ético na justiça procedimental e no comprometimento organizacional: interação da participação orçamentária. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15, 1-14. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.174754>
- Monteiro, J. J., Rengel, R., Lunkes, R. J., & Lavarda, C. E. F. (2021). Efeito da participação orçamentária no desempenho gerencial mediado pela satisfação no trabalho e justiça procedimental. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 1(1), 206-226. <https://doi.org/10.14392/asaa.2020130311>
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6), 467-483. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6)
- Parveen, F., Jaafar, N. I., & Ainin, S. (2015). Social media usage and organizational performance: Reflections of Malaysian social media managers. *Telematics and Informatics*, 32(1), 67-78. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2014.03.001>
- Qi, C., & Chau, P. Y. K. (2018). Will enterprise social networking systems promote knowledge management and organizational learning? An empirical study. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 28(1), 31-57. <https://doi.org/10.1080/10919392.2018.1407081>
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49-76. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00014-7)
- Shin, C. S., Hwang, G. S., Lee, H. W., & Cho, S. R. (2015). The impact of Korean franchise coffee shop service quality and atmosphere on customer satisfaction and loyalty. *The Journal of Business Economics and Environmental Studies*, 5(4), 47-57. <https://doi.org/10.13106/eajbm.2015.vol5.no4.47>
- Singla, M. L., & Durga, A. (2015). How social media gives you competitive advantage. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(s-4), 90-95. <https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8iS4/60363>
- Terziovski, M. (2002). Achieving performance excellence through an integrated strategy of radical innovation and continuous improvement. *Measuring Business Excellence*, 6(2), 5-14. <https://doi.org/10.1108/13683040210431419>

- Towner, T. L., & Dulio, D. A. (2011). The Web 2.0 election: Does the online medium matter? *Journal of Political Marketing*, 10(1-2), 165-188. <https://doi.org/10.1080/15377857.2011.540220>
- Uzarski, D., & Broome, M. E. (2019). A leadership framework for implementation of an organization's strategic plan. *Journal of Professional Nursing*, 35(1), 12-17. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2018.09.007>
- Van der Stede, W. A. (2001). Measuring 'tight budgetary control'. *Management Accounting Research*, 12(1), 119-137. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0149>
- Watson, A., Senyard, J., & Dada, O. L. (2020). Acts of hidden franchisee innovation and innovation adoption within franchise systems. *Industrial Marketing Management*, 89, 431-445. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.005>
- Wattal, S., Schuff, D., Mandviwalla, M., & Williams, C. B. (2010). Web 2.0 and politics: the 2008 US presidential election and an e-politics research agenda. *MIS Quarterly*, 34(4), 669-688. <https://doi.org/10.2307/25750700>
- Wu, C. W. (2016). The performance impact of social media in the chain store industry. *Journal of Business Research*, 69(11), 5310-5316. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.130>
- Zanon, J., Scholl-Grisseemann, U., Kallmuenzer, A., Kleinhansl, N., & Peters, M. (2019). How promoting a family firm image affects customer perception in the age of social media. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 28-37. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.007>

Fecha de recepción: 27/01/2022

Fecha de aceptación: 27/02/2022

Correspondencia: rogeriolunkes@hotmail.com

daianapedersini@hotmail.com

amandamarcondescoelho@gmail.com

januariomonteiromonteiro@gmail.com

daianeantonini@gmail.com