

Alinhamento entre Uso de Instrumentos do Sistema de Controle Gerencial e Inovação de Produtos e Processos

Gislene Daiana Martins

**Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina
UFSC**

e-mail: gislenedaiana@gmail.com

Ilse Maria Beuren

**Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP
UFSC**

e-mail: ilse.beuren@gmail.com

Iago França Lopes

**Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade
UFSC**

e-mail: iagofrancalopes@gmail.com

Área Temática: Contabilidade para Usuários Internos

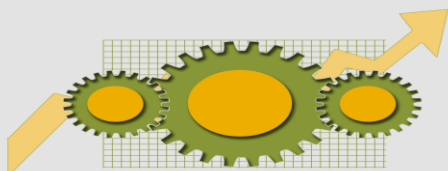
RESUMO

Este estudo objetiva verificar o alinhamento da intensidade de uso de instrumentos do Sistema de Controle Gerencial com o nível da inovação de produtos e processos. Assim, pesquisa descritiva com abordagem quantitativa foi realizada a partir de um levantamento com gestores de empresas incubadas. Os resultados mostram que as incubadas apresentam nível semelhante no lançamento de novos produtos e modificações em produtos já existentes, mas difere-se na liderança de mercado no lançamento de novos produtos. A entropia informacional reforça essa constatação, pois liderança de mercado no lançamento de novos produtos apresentou maior dispersão, sugerindo que as incubadas focalizam-se mais em suas necessidades iniciais. Quanto aos instrumentos gerenciais, projeções de fluxo de caixa e orçamento operacional revelam capacidade para alinhar o processo inovador, já que apresentam médias elevadas e peso informacional pouco disperso. Porém, definição de metas estratégicas e plano de *portfolio* de produtos apresentam médias superiores e peso informacional menos disperso, denotando que os gestores usam esses instrumentos com intensidade no desenvolvimento das atividades de inovação. Nesse aspecto, em se tratando de inovação, fazer uso de tal instrumento pode maximizar a atividade operacional e conceder maior liberdade de criação para os envolvidos, pelo fato de conhecerem os limites orçamentários e os recursos que foram destinados para a consecução desta atividade. As contribuições deste estudo estão em fornecer um novo cenário para a Contabilidade Gerencial, pois a partir deste pequeno *insight* e com parcimônia é possível concluir que há evidências de alinhamento entre intensidade de uso de instrumentos gerenciais e nível de inovação de produtos e processos nas empresas pesquisadas, mas esses construtos requerem mais pesquisas para sua confirmação empírica.

Palavras-chave: Instrumentos do Sistema de Controle Gerencial. Nível de inovação. Empresas Incubadas.

1 INTRODUÇÃO

Paladino (2010) afirma que as empresas brasileiras estão buscando alcançar cada vez



mais níveis elevados de competitividade para fazer frente à concorrência. Investimentos contínuos em qualidade, produtividade e inovação dão visivelmente aos negócios maior competitividade em relação aos concorrentes (LOPES; BEUREN, 2016). Tal processo possibilita integrar e balancear competências relacionadas a diversas funções da empresa, como Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) e Marketing (PALADINO, 2010).

D'Avila e Oliveira (2002) descrevem que o desenvolvimento contínuo das empresas e o aumento da competitividade exigem a implementação de mudanças, assim como o conhecimento de novas ferramentas de trabalho por parte dos gestores, de modo a possibilitar a obtenção de resultados positivos. Neste sentido, Frezatti *et al.* (2012) alertam que a inovação tem forte dependência da estratégia geral adotada pelas empresas, relacionando-se direta ou indiretamente com a mesma.

O uso de instrumentos do Sistema de Controle Gerencial (SCG) alinhado ao processo de inovação constitui-se em um mecanismo importante para o crescimento das empresas. A inovação é um mecanismo para criar mudanças com o intuito de aumentar o potencial econômico e social da organização (DRUCKER, 1999). Os controles gerenciais, por sua vez, auxiliam os gestores na otimização dos recursos e fornecem informações relevantes à tomada de decisões. Além disso, os controles gerenciais são parte de um sistema social dinâmico, que exercem influência positiva sobre o processo de gestão da inovação (SIMONS, 1990).

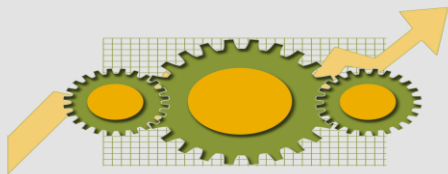
Portanto, estes dois mecanismos favorecem o desenvolvimento econômico e social e o aumento da competitividade das organizações. No entanto, estudos anteriores destacam ausência de instrumentos de controle gerencial relacionados ao processo de inovação. Oyadomary *et al.* (2010) aduzem que um dos motivos dessa ausência é a existência de conflitos entre o uso de SCG relacionados com a inovação, uma vez que as organizações necessitam inovar para obter resultados no longo prazo, mas precisam controlar os recursos de curto prazo para cumprir suas obrigações correntes. Observa-se que é baixo o nível de investimentos em inovação no Brasil, em razão da desconfiança por parte das empresas de que esse processo pode contribuir para o aumento da sua competitividade e crescimento econômico (LOPES; BEUREN; DAMETTO, 2015).

Os gestores necessitam de instrumentos de controle gerencial que possibilitem o planejamento e a execução de suas atividades (FREZATTI *et al.*, 2012). De acordo com os mesmos autores, a elaboração do planejamento é um processo complexo visto que envolve diversas áreas e vários níveis hierárquicos da organização, implicando também decisões estratégicas e táticas. As decisões estratégicas geralmente são voltadas para o longo prazo, enquanto que as decisões táticas para o curto prazo (FREZATTI *et al.*, 2012).

Por outro lado, conforme Frezatti *et al.* (2012), a inovação nem sempre é implantada pelas empresas de maneira estruturada, o que pode impactar no direcionamento dos negócios e demais decisões. Todavia, o planejamento e o controle devem permear o processo de gestão da inovação das organizações. Dessa forma, conforme Frezatti *et al.* (2012, p. 2), essas etapas do processo de gestão passam a "fazer parte do modelo de gestão das organizações, sendo relevante a maneira como elas desenvolvem e controlam o processo".

Com base no exposto elaborou-se a seguinte questão-problema: Qual o alinhamento da intensidade de uso dos instrumentos de planejamento financeiro, planejamento estratégico e planejamento de recursos humanos com o nível de inovação de produtos e processos em empresas incubadas? Assim, o objetivo deste estudo é verificar o alinhamento da intensidade de uso de instrumentos do Sistema de Controle Gerencial com o nível de inovação de produtos e processos em empresas incubadas.

Paladino (2010) alerta que no Brasil são escassas as pesquisas que abordam a temática de gestão da inovação empresarial. Essa categoria de gestão possibilita para as organizações



ganhos de novos mercados e aumento nos resultados financeiros. Esse estudo, no aspecto teórico, pretende investigar as abordagens dessa temática no campo teórico-empírico. Já no aspecto prático, busca apresentar aos gestores alternativas que possam contribuir para a efetividade do processo de gestão da inovação empresarial por meio de instrumentos do SCG.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Instrumentos do Sistema de Controle Gerencial

O controle gerencial constitui-se em um mecanismo utilizado pelas organizações para medir e avaliar o desempenho dos seus diferentes setores (WELSCH; HILTON; GORDON, 1988). O propósito é alcançar os objetivos, metas e padrões por elas estabelecidos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). O controle gerencial está intimamente ligado às funções administrativas, como, por exemplo, planejamento, organização e execução. Esse mecanismo possibilita mudanças e melhorias, pois permite que as organizações atinjam um melhor grau de eficiência, eficácia, economicidade e efetividade (ATTIE, 1998).

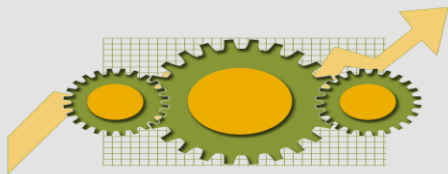
Berry, Broadbent e Otley (2005) definem controle gerencial como sendo o processo que ocorre num ambiente de mudança capaz de guiar a organização para padrões viáveis de atividades, o que é entendido como uma visão mais contemporânea da definição de Simons (1995), conforme Frezatti *et al.* (2012). O processo de controle, segundo Mendonça (2011), deve estabelecer objetivos ou padrões de desempenho num primeiro momento, em seguida avaliar ou mensurar o desempenho atual, depois comparar o desempenho atual com os objetos ou padrões estabelecidos, para então possibilitar a tomada de ação corretiva a fim de corrigir possíveis desvios ou anormalidades.

Esse processo, de acordo com Merchant e Van der Stede (2007), ocorre por meio de três ciclos, que são: ciclo de planejamento estratégico, ciclo de orçamento de capital e ciclo de orçamento propriamente. O processo de controle implica na existência de práticas e instrumentos de controle gerencial. As práticas de controle gerencial, conforme Cruz, Frezatti e Bido (2015), são sistemas de medição usados para observar e analisar a mutação de informações que os gestores consideram ser de nível estratégico. Já os instrumentos de controle gerencial são definidos por Merchant e Van der Stede (2007) como artefatos que contribuem, apoiam e viabilizam os objetivos almejados pelas organizações.

Observa-se a existência de controle quando sistemas de controle gerencial estão presentes (SIMONS, 1995). Esses compõem-se de “[...] rotinas formais baseadas em informações e procedimentos que os gestores se utilizam para manter ou alterar modelos nas atividades organizacionais” (SIMONS, 1995, p. 5). Assim, conforme o autor, os objetivos são orientados para as atividades, os indivíduos têm autonomia e são avaliados pelos resultados. Nesse processo é importante estabelecer metas que permitam verificar se os gestores estão na direção correta para atingir os objetivos da organização (FREZATTI *et al.*, 2012).

A partir das definições apresentadas, infere-se que o Sistema de Controle Gerencial (SCG) é utilizado pelos gestores para assegurar que a estratégia estabelecida pela organização seja posta em prática e que os objetivos estipulados sejam alcançados, de maneira eficiente e eficaz, com vistas à aprimorá-los quando necessário (BELTRAMI, 2013). Para Simons (1987), são procedimentos e rotinas formalizadas que usam informações para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais.

Nesta perspectiva, Beuren e Oro (2014) aduzem que os controles formais contribuem para o processo de gestão da inovação ao fornecer informações quanto ao andamento da produção, qualidade dos produtos e retorno dos investimentos, evidenciando a necessidade de ajustes periódicos que podem resultar na implementação de estratégias de diferenciação e inovação de produtos. Isto implica alinhamento do uso de instrumentos do Sistema de Controle



Gerencial com o nível de inovação em organizações.

2.2 Tipologias de Inovação

O processo de inovação se autossustenta fora dos padrões pré-determinados (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). A inovação, de acordo com estes autores, consiste de uma combinação de boas ideias, equipe motivada e uma compreensão acerca da necessidade demandada pelo mercado de atuação e não apenas de uma nova invenção, mas do desenvolvimento e exploração de novos conhecimentos e oportunidades.

Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 25) advertem que inovar é diferente de inventar, pois nem toda invenção ou nova criação é inovada ou renovada, do mesmo modo que nem toda inovação é necessariamente uma invenção, pode constituir-se num processo de mudança positiva de algo já criado. Para Sankar (2007), inovar é sinônimo de renovar ou alterar positivamente. A inovação constitui-se num mecanismo de mudanças, com dimensões competitivas, que tem por objetivo prolongar a vida de uma organização (FREEMAN, 2004)

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) apontam quatro categorias de inovação, conhecidas como 4Ps, que compreendem inovações de produto, processo, posição e paradigma. A primeira corresponde à mudança dos produtos oferecidos por uma organização. A segunda, refere-se à mudança na forma como os produtos são oferecidos. A terceira consiste na mudança do contexto em que os produtos são introduzidos. A quarta, implica na mudança das ideologias que orientam a organização.

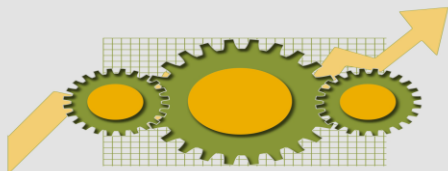
Do ponto de vista das tipologias, o MCTI (2011) classifica as inovações em tecnológicas em duas categorias, inovação de produto e inovação de processo. Essas atividades de inovação são um conjunto de diligências científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais, incluindo o investimento em novos conhecimentos. A inovação tecnológica é, de acordo com Reis (2004), o principal fator de mudanças nas empresas e no mundo, tornando-se essencial para o desenvolvimento de estratégias competitivas e, conseqüentemente, em maior crescimento e desenvolvimento sustentável.

Inovação em produto, conforme a Pesquisa de Inovação (PINTEC) (IBGE, 2012), ocorre quando suas características básicas diferem de todos os produtos já oferecidos pela empresa. Para a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005, p. 57), “é a introdução de um bem novo ou significativamente melhorado em relação às suas características ou usos previstos. Já para Dougherty (2004, p. 341), “constitui-se num novo entendimento do mercado e da tecnologia da empresa”, que deve ser incorporado pela mesma, agregando valor aos produtos já ofertados pela empresa (LOPES; BEUREN, 2016).

Inovação em processo, segundo Van de Ven e Poole (2000), constitui-se na adoção de novas ideias desenvolvidas por pessoas que mantêm relações com outras para atingir resultados desejados. Estas ideias provocam mudanças nos contextos institucional e organizacional com o intuito de aperfeiçoar a produção do bem/serviço já comercializado e produzir benefícios para o processo produtivo, como a redução da fadiga humana, aumento da produção, redução de custos entre outros.

Inovação organizacional, conforme Lopes e Beuren (2016), caracteriza-se pela aplicação de novas técnicas de gestão ou de mudanças relevantes na organização e suas relações externas, com o objetivo de aperfeiçoar a utilização do conhecimento, a eficiência dos trabalhos, como também a qualidade dos bens ou serviços prestados. De acordo com a PINTEC (IBGE, 2012), deve ser o resultado de decisões estratégicas tomadas pela gestão e constituir novidade para a empresa. Isto não inclui, porém, as fusões ou aquisições, ainda que constituam uma novidade organizacional para a empresa (LOPES; BEUREN, 2016).

Inovações mercadológicas ou de marketing envolvem a “implementação de um novo



método de marketing com mudanças significativas na aparência do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços” (OECD, 2005, p. 59). As inovações mercadológicas estão voltadas para aspectos de comercialização, logística, *design*, maneira de embalar e estratégias inovadoras que possam proporcionar favorecimentos aos clientes (FLORIANI, 2009). Quando as organizações implantam esse tipo de inovação visam obter maior volume de vendas, maior fatia de mercado, mudanças de posicionamento, melhoria da marca e/ou da reputação (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2001).

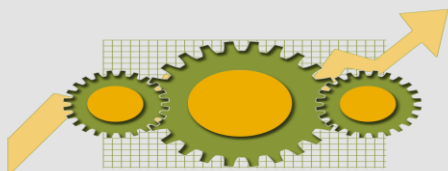
Estas quatro categorias de inovação podem ser implementadas em uma organização de forma individual ou conjunta. Independente da tipologia, a inovação tende a aumentar proporcionalmente de acordo com as pressões advindas dos clientes e da concorrência. O aumento da inovação tende a desencadear um melhor desempenho nas organizações. Nesse sentido, ressalta-se a importância do processo de inovação, não apenas para dar continuidade aos negócios, mas também para expandi-los ou até mesmo reinventá-los se for o caso. Este processo requer instrumentos gerenciais que possam prover as informações necessárias ao planejamento e acompanhamento da inovação nas organizações.

2.3 Uso de Instrumentos do Sistema de Controle Gerencial e Gestão da Inovação

Na revisão da literatura identificaram-se alguns estudos que associaram controles gerenciais com gestão da inovação. Neste sentido, no Quadro 1 apresentam-se inicialmente estudos internacionais, seguidos de nacionais, que de alguma forma possam contribuir na análise dos resultados desta pesquisa, com ênfase nos autores, ano e periódico de publicação do estudo, além de resumir o objeto proposto, a metodologia e os principais resultados.

Quadro 1 - Pesquisas anteriores que associaram controles gerenciais com gestão da inovação

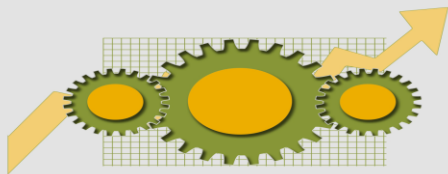
Autores	Periódico	Objetivo	Metodologia da pesquisa	Resultados
Bisbe e Otley (2004)	<i>Accounting, Organizations and Society</i>	Discriminar os diferentes efeitos do uso interativo do SCG na inovação de produtos e desempenho das empresas.	Investigaram 120 empresas espanholas com um volume de negócios anual de entre € 18 e 180 milhões e entre 200 e 2000 funcionários.	Não foi confirmado que o uso interativo do SCG contribui para a inovação de produtos. Porém, nas empresas com menor nível de inovação foi verificado efeito positivo do uso interativo na inovação, por outro lado, em empresas com alto nível de inovação o efeito foi negativo.
Bisbe e Malagueño (2009)	<i>European Accounting Review</i>	Verificar se fatores organizacionais sistemáticos levam os gestores a fazer diferentes escolhas em relação ao SGC selecionado para o uso interativo	Pesquisaram 57 empresas espanholas de médio porte. Os controles eram parte da inovação mais do que um dispositivo externo para torná-lo transparente.	A escolha do SGC específico relacionado ao modelo de gestão da inovação fornece em parte uma adequação suplementar. Essa adequação, entretanto, não conduz a uma habilidade melhorada, ela reforça a tendência já existente da organização.



Revellino e Mouritsen (2009)	<i>European Accounting Review</i>	Mostrar no estudo como os controles interferem e transformam a inovação.	Estudo de caso da empresa de pedágios italiana, a Telepass, que ilustra a multiplicidade de controles em inovação e o envolvimento destes com o desenvolvimento da inovação.	Os resultados mostraram que a inovação passa por diferentes processos, exigindo também inovações adicionais. O conjunto de controles incluiu elementos de planejamento orçamentário, visão estratégica, satisfação do usuário, produtividade e metas de realização altamente ousadas. Esta multiplicidade de controles alterados e adaptados à inovação ajuda a desenvolvê-la. Os controles são parte da inovação e não apenas um dispositivo externo para torná-la transparente.
Oyadomary et al (2010)	Revista Universo Contábil	Verificar se existe conflito entre o uso do SCG e o processo de inovação e identificar outras características do SCG.	Pesquisaram três empresas brasileiras classificadas como inovadoras na listagem que compõem o Índice Brasil de Inovação desenvolvido pela UNICAMP/UNIEM P/FAPESP em 2007.	Os resultados indicaram que tal conflito não está presente nessas organizações, o que pode ser explicado pelo fato da inovação ser um valor permanente em tais organizações.
Utzig e Beuren (2015)	Revista de Administração e Inovação	Identificar a relação entre o nível do uso interativo de instrumentos do SCG com os modelos de gestão da inovação propostos por Roussel, Saad e Erickson (1991) em empresas industriais brasileiras.	Investigaram 28 empresas listadas na revista Exame Melhores e Maiores, edição 2011.	Os resultados mostraram predominância do modelo de gestão de inovação estratégico não especialista, ou seja, aquele que não requer conhecimentos altamente técnicos (BISBE; MALAGUEÑO, 2009). Os autores concluíram que o uso interativo de instrumentos do SCG adequados ao modelo de gestão de inovação seguido pela empresa pode influenciar positivamente o nível de inovação.

Fonte: Elaboração própria.

Bisbe e Otley (2004) objetivaram discriminar os diferentes efeitos do uso interativo do SCG na inovação de produtos e no desempenho de 120 empresas espanholas com um volume de negócios anual de entre € 18 e 180 milhões e entre 200 e 2.000 funcionários. Os resultados da pesquisa não confirmaram que o uso interativo do SCG contribui para a inovação de produtos. Porém, nas empresas com menor nível de inovação foi verificado efeito positivo do uso interativo na inovação, por outro lado, em empresas com alto nível de inovação o efeito foi negativo. Na primeira situação, o uso interativo do SCG pode propiciar estímulos às iniciativas de inovação. Nas empresas altamente inovadoras, o alto uso interativo do SCG parece provocar uma filtragem de iniciativas das ideias expostas, levando a uma redução da inovação. Também



não constataram efeito indireto no desempenho, mas os resultados indicaram que quanto mais interativo o SCG formal utilizado pelas empresas, maior o efeito positivo da inovação dos produtos no desempenho das mesmas.

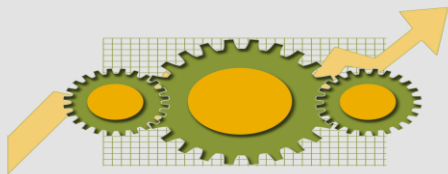
Bisbe e Malagueño (2009) verificaram se fatores organizacionais sistemáticos levam os gestores a fazer diferentes escolhas em relação ao SGC selecionado para o uso interativo em 57 empresas espanholas de médio porte. Além disso, examinaram a adequação do SGC selecionado em relação ao modo de gestão de inovação e se traz benefícios aos resultados das inovações de produtos. Os resultados da pesquisa mostraram que a escolha do SGC específico relacionado ao modelo de gestão da inovação fornece em parte uma adequação suplementar. Essa adequação, entretanto, não conduz a uma habilidade melhorada, ela reforça a tendência já existente da organização, ou seja, empresas altamente inovadoras podem alcançar níveis mais elevados de inovação, enquanto que empresas com baixo nível de inovação tendem a apresentar níveis ainda menores de inovação.

Revellino e Mouritsen (2009) averiguaram por meio de um estudo de caso em uma empresa italiana de pedágio como os controles interferem e transformam a inovação. Observaram que a inovação passa por diferentes processos, os quais necessitam de diferentes controles para mediar a inovação e seu ambiente. O estudo propõe também, que a inovação é mediada por diferentes tecnologias de gestão. Além disso, que os controles fazem parte da inovação e funcionam como um dispositivo externo para torná-la transparente. O controle também deve ser estruturado em relação às características da inovação. Ao invés de responder, basicamente ao contexto estratégico e às incertezas em torno da inovação, os controles estão envolvidos mais em ensaios em torno de desafios específicos para o desenvolvimento da inovação.

Oyadomary *et al.* (2010) verificaram se há conflito entre o uso de SCG e o processo de inovação e buscaram identificar outras características do SCG em três empresas brasileiras, classificadas como inovadoras na listagem de empresas que compõem o Índice Brasil de Inovação desenvolvido pela UNICAMP/UNIEMP/FAPESP, em 2007. Os resultados indicaram que tal conflito não está presente nessas organizações, o que pode ser explicado pelo fato da inovação ser um valor permanente nas mesmas. Além disso, o resultado também evidenciou que são utilizados por estas empresas artefatos de controle gerencial classificados como tradicionais e que estes não inibem a inovação, ao contrário, a estimulam.

Utzig e Beuren (2015) buscaram identificar a relação entre o nível do uso interativo de instrumentos do sistema de controle gerencial com os modelos de gestão da inovação propostos por Roussel, Saad e Erickson (1991) em empresas industriais brasileiras. A pesquisa analisou 28 empresas listadas na Exame Melhores e Maiores, edição 2011. Os resultados mostraram predominância do modelo de gestão de inovação estratégico não especialista, que não requer conhecimentos altamente técnicos (BISBE; MALAGUEÑO, 2009). Concluíram que o uso interativo de instrumentos do SCG adequados ao modelo de gestão de inovação seguido pela empresa pode influenciar positivamente o nível de inovação

Ressalta-se também a preocupação do governo brasileiro com a criação de programas de incentivos fiscais à inovação, por meio da Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005, mais conhecida como Lei do Bem, para auxiliar no desenvolvimento de processos inovadores nas organizações que possibilitem retorno para a sociedade (LOPES; BEUREN, 2016). De acordo com esses autores, essa Lei visa estimular as empresas a desenvolverem internamente atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica, quer na concepção de novos produtos e/ou na agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo, o que é um cenário propício para as empresas inovarem e se tornarem competitivas estrategicamente frente aos concorrentes.



Depreende do que até aqui exposto, que os controles gerenciais contribuem para o desenvolvimento de estratégias competitivas, dentre elas as de inovação nas empresas. De acordo com Simons (1990), os controles gerenciais são parte de um sistema social dinâmico, que influencia diretamente o processo de inovação de forma positiva. Davila (2000) constatou uma relação positiva entre os sistemas de controle gerencial e o desempenho de desenvolvimento de produtos nas empresas pesquisadas. Verificou também que há relação positiva de custo e *design* dos produtos com o desempenho. Davila e Foster (2005) observaram em sua pesquisa que a maior valorização da empresa é encontrada naquelas que alinham suas escolhas de sistemas de controle gerencial com o seu posicionamento estratégico, em particular, os sistemas que implementam a estratégia são percebidos mais importantes e valiosos do que outros.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa descritiva com abordagem quantitativa do problema adotaram-se procedimentos técnicos de levantamento, por meio do envio de um questionário aos gestores de empresas. A pesquisa descritiva justifica-se pelo fato de se descrever as características das variáveis relacionadas aos instrumentos de controle gerencial e à inovação das empresas. Cooper e Schindler (2003) expõem que estudos dessa natureza visam descrever fenômenos ou características associadas com a população-alvo.

A pesquisa quantitativa foi utilizada com o propósito de analisar a intensidade das variáveis (RAUPP; BEUREN, 2009). No que concerne à pesquisa de levantamento ou *survey*, esta classificação decorre da aplicação de um questionário à população pré-estabelecida. Em ciências sociais este instrumento de pesquisa é comumente utilizado quando busca-se conhecer o comportamento de determinada população (GIL, 1999). Martins e Theóphilo (2007) mencionam que a pesquisa do tipo levantamento é apropriada para investigações que visam conhecer o comportamento de indivíduos.

3.1 População e Amostra

A população da pesquisa compreende “o conjunto de elementos que possuem determinadas características” (RICHARDSON, 1999, p. 103). A população dessa pesquisa é composta por empresas estabelecidas em incubadoras localizadas na região Sul do Brasil. A opção pelas empresas incubadas justifica-se inicialmente pelo seu perfil, que são empresas com rápida ascensão empresarial e, por conseguinte, o nível de risco a que as mesmas estão expostas é maior do que as demais, já que lhes é exigida uma adequação às mudanças de mercado mais rapidamente. Além disso, essas ações podem se refletir nos instrumentos gerenciais, em especial, pelo fato de apresentarem um nível elevado de atividade inovativa.

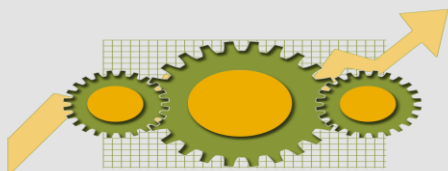
A amostra do estudo de levantamento foi composta pelos 12 respondentes da pesquisa, portanto uma amostra por acessibilidade. Os sujeitos respondentes do questionário selecionados são os gestores ou responsáveis pelas informações gerenciais da organização relacionadas à Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação. O contato com este grupo de empresas ocorreu via correio eletrônico, pelo qual se enviou uma carta de apresentação com a exposição dos objetivos da pesquisa, além de informar o *link* do instrumento da pesquisa.

3.2 Construto da Pesquisa

No Quadro 2 apresenta-se o construto da pesquisa, com ênfase nas variáveis, subvariáveis e nas referências que basearam as escolhas dos elementos do construto.

Quadro 2 - Construto da pesquisa

Variáveis	Subvariáveis	Referências
-----------	--------------	-------------



Planejamento Financeiro	Projeções de fluxo de caixa	Davila e Foster (2005)
	Orçamento operacional	
Planejamento Estratégico	Definição de metas estratégicas (não financeiras)	
	Plano de desenvolvimento de clientes (plano para desenvolver o mercado)	
	Plano de desenvolvimento do capital humano.	
	Plano de <i>portfolio</i> de produtos/plano sobre produtos futuros	
	Orçamento de investimento	
Planejamento de recursos humanos	Valores fundamentais	
	Declaração da missão	
	Organograma	
	Códigos de conduta	
	Descrições das funções por escrito	
	Programa de orientação de novos funcionários	
	Boletim de notícias da empresa	
Inovação de produto	Lançamento de novos produtos	Bisbe e Otley (2004), Soly <i>et al.</i> (2014), Lopes e Beuren (2016)
	Modificações em produtos já existentes	
	Liderança de mercado no lançamento de novos produtos.	
	A porcentagem de novos produtos no <i>portfólio</i>	
Inovação de processo	Implementação de novos processos	
	Modificações em processos já existentes.	
	Implementação de melhorias incrementais nos processos	

Fonte: Elaboração própria.

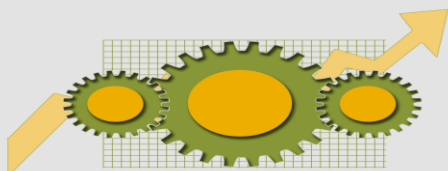
3.3 Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido com foco no objetivo do estudo, subsidiado pela revisão de literatura. O questionário compõe-se de dois blocos, sendo que o primeiro, constituído com base no estudo de Davila e Foster (2005), aborda sobre os instrumentos de controle gerencial e restringe-se ao planejamento financeiro, planejamento estratégico e planejamento de recursos humanos. O segundo versa sobre o nível da inovação de produtos e processos das empresas e foi constituído com base nos estudos de Bisbe e Otley (2004), Soly *et al.* (2014), Lopes e Beuren (2016).

O primeiro bloco teve como propósito de mapear a intensidade de uso de instrumentos gerenciais nas empresas, de forma geral, e para tratar da inovação. Neste sentido, o respondente foi solicitado a atribuir um valor na escala *Likert* de 1 a 7, em que 1 = não existe na empresa, 2 = está em fase de implementação, 3 = uso incipiente em alguns pontos, 4 = uso incipiente de modo geral, 5 = usado em alguns pontos, 6 = usado moderadamente de modo geral e 7 = usado muito de modo geral.

Neste bloco de questões, foram expostos dois controles de planejamento financeiro (projeções de fluxo de caixa e orçamento operacional) cinco de planejamento estratégico (definição de metas estratégicas - não financeiras, plano de desenvolvimento de clientes - plano para desenvolver o mercado, plano de desenvolvimento do capital humano, plano de *portfolio* de produtos/plano sobre produtos futuros e orçamento de investimento) e sete controles de planejamento de recursos humanos (valores fundamentais, declaração da missão, organograma, códigos de conduta, descrições das funções por escrito, programa de orientação de novos funcionários e boletim de notícias da empresa).

O segundo bloco buscou averiguar o nível de inovação de produtos e processos das empresas objeto de estudo. Assim, o respondente foi solicitado a atribuir um valor na escala *Likert* de 1 a 7, em que 1 = menos que os concorrentes e 7 = mais que os concorrentes, ou ainda as alternativas NA = não se aplica ou NS = não sei dizer. Este bloco contou com sete questões, sendo quatro relacionadas à inovação de produtos e três à inovação de processos.



A escala *Likert* de sete pontos utilizada, conforme Cooper e Schindler (2001), apontam que este tipo de escala psicométrica é usada habitualmente em questionários, uma vez que têm a capacidade de abranger maior proximidade entre os respondentes de uma distribuição normal das respostas. Ressalta-se que a forma de mensuração das variáveis pertencentes ao nível de inovação de produtos e inovação de processos foi realizada com base no estudo de Bisbe e Otley (2004) e que a forma de mensuração dos instrumentos de controle gerencial foi baseada na tipologia de uso construída por Simons (1995). Destaca-se também que o questionário elaborado, foi submetido para avaliação de três pesquisadores, que propuseram mudanças na redação, com vistas à conferir-lhe maior possibilidade de entendimento.

3.4 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

O instrumento de pesquisa foi configurado e enviado pelo *Google Docs*, uma plataforma *online* que permite fazer o gerenciamento de todo o processo, desde criar os formulários, gerenciar as respostas e enviar para a população alvo. A coleta de dados foi realizada nos meses de junho e julho de 2016. O *link* do questionário foi enviado diversas vezes para os gestores ou responsáveis pelas informações gerenciais das empresas incubadas, a fim de obter uma quantidade de respostas que permitisse a aplicação de técnicas de estatísticas descritivas.

Os dados obtidos foram organizados no *Microsoft Excel®* e posteriormente serviram como base para o tratamento de dados. Inicialmente realizou-se a caracterização dos respondentes, utilizando-se de estatística descritiva. No que concerne aos instrumentos de controle gerencial e nível de inovação de produtos e processos das empresas, foi realizado o cálculo da média, máximo, mínimo, desvio padrão e entropia da informacional das variáveis.

Santos, Rocha e Hein (2014, p. 88) afirmam, pautados em Borges (1999), que “a entropia constitui a essência da mecânica estatística e também exerce papel central na teoria da informação. A sua interpretação física beneficia outras áreas do conhecimento, tais como filosofia, economia e computação”. O cálculo da entropia informacional foi realizado com base na proposição de Zeleny (1982), conforme demonstrado por Moura e Beuren (2011).

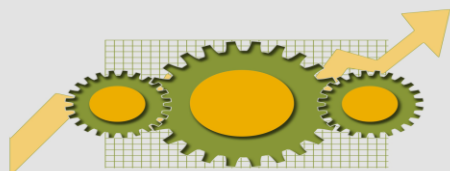
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos Respondentes e Dados Demográficos das Empresas Incubadas

Pelos dados coletados e tabulados, foi possível constatar que oito gestores são do gênero masculino e quatro do feminino. Desse grupo, cinco possuem acima de 20 anos, três estão na faixa dos 30 a 40 anos, dois gestores possuem mais de 40 anos e dois possuem acima de 50 anos. Infere-se que são empresas de modo geral gerenciadas por jovens, uma vez que mais de 60% do grupo analisado pertence à faixa etária de 20 a 37 anos. A idade mínima encontrada foi 22 e a máxima 54.

No que concerne à escolaridade, com exceção de um respondente, todos possuem ensino superior. Três dos respondentes possuem curso de especialização, quatro de mestrado e quatro de graduação. As funções exercidas por esse grupo de respondentes são sócio/diretor (2), diretor (2), gerente (2), CEO (1), administradores (2), profissional de controladoria (1), engenheiro (1) e assistente administrativo (1). O tempo que exercem essa função está entre 1 a 8 meses (3), 1 ano (3), 2 anos (1), 3 anos (3), 10 anos (1) e 14 anos (1).

No que concerne ao setor de atuação, o grupo analisado é plural, compõe-se de quatro empresas de TIC (*software* e segurança eletrônica e telecomunicações), 2 de utilidade pública (energia para o campo e recursos hídricos), 2 de indústria (alimentos e nanotecnologia), 1 de metal mecânica (bombeamento de água e geração de energia), 1 de saúde (laboratório de genética e biologia molecular), 1 de decoração (vendas) e 1 de serviços (consultoria). Quanto ao tempo de constituição, a amostra compõe-se de empresas novas, uma vez que duas ainda



não completaram 1 ano de atividade, cinco estão na faixa de 1 a 4 anos, duas na faixa de 5 a 8 anos, duas na faixa de 12 a 14 anos e uma empresa está atuando há 36 anos no mercado.

4.2 Mapeamento da Intensidade de Uso de Instrumentos de Controle Gerencial

Para mapear a intensidade de uso de instrumentos de controle gerencial nas empresas, de forma geral, e para tratar da inovação, de forma específica, apresenta-se a Tabela 1.

Tabela 1 – Mapeamento da intensidade de uso de instrumentos de controle gerencial

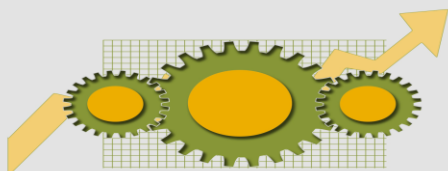
Instrumentos de controle gerencial	Média	Moda	Máx.	Mín.	DP	Entropia	Peso da Informação
Planejamento Financeiro							
Projeções de fluxo de caixa	4,91	6	7	2	1,89	0,9672	0,039422487
Orçamento operacional	4,91	6	7	1	1,71	0,9710	0,034896789
Planejamento Estratégico							
Definição de metas estratégicas (não financeiras)	5,75	7	7	3	1,16	0,9911	0,010699872
Plano de desenvolvimento de clientes (plano para desenvolver o mercado)	5,00	4	7	3	1,41	0,9841	0,019064995
Plano de desenvolvimento do capital humano.	4,16	2	7	1	1,95	0,9515	0,058294027
Plano de <i>portfolio</i> de produtos/plano sobre produtos futuros	5,50	6	7	3	1,12	0,9911	0,010730383
Orçamento de investimento	4,16	3	7	1	2,03	0,9492	0,061017852
Planejamento de recursos humanos							
Valores fundamentais	4,00	5	7	1	2,2	0,9344	0,078849582
Declaração da missão	4,08	2	7	1	2,22	0,9375	0,075103908
Organograma	3,75	7	7	1	2,38	0,9190	0,097268813
Códigos de conduta	3,25	1	7	1	2,42	0,8927	0,128915531
Descrições das funções por escrito	2,91	1	7	1	2,14	0,8983	0,122196876
Programa de orientação de novos funcionários	4,16	1	7	1	2,64	0,9069	0,111807903
Boletim de notícias da empresa	3,25	1	7	1	2,59	0,8737	0,151730983

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 1 os resultados tabulados das 12 empresas participantes da pesquisa. A frequência média de ambos os controles de planejamento financeiro é idêntica. E o desvio padrão apresentou-se inferior a média, indicando homogeneidade entre as respostas. No planejamento estratégico, a definição de metas estratégicas (não financeiras) apresentou-se com maior frequência. Neste grupo, orçamento de investimento e plano de desenvolvimento do capital humano apresentaram as mesmas médias e as menores do grupo. Na categoria planejamento de recursos humanos, a que apresentou maior frequência foi valores fundamentais e a menor média foi em descrições das funções por escrito.

Os controles de planejamento de recursos humanos voltados para códigos de conduta, descrições das funções por escrito, programa de orientação de novos funcionários e boletim de notícias da empresa não existem nas empresas participantes, o que pode ser um reflexo do tempo de constituição das empresas. Esses controles também foram os que apresentaram maior peso da informação, ou seja, maior dispersão entre as respostas, o que demanda atenção para possíveis inferências e também dos gestores destas empresas, especialmente pelo fato de caracterizarem controles de gestão típicos de estágios mais avançados do crescimento das organizações.

Quanto ao peso da informação calculado para os demais itens, como os relacionados ao



planejamento financeiro e ao planejamento estratégico, todos apresentam-se com poucas dispersões informacionais, ou seja, há uma atenção equilibrada quanto ao uso desses controles gerenciais nas empresas pesquisadas. Esse achado reforça-se com o desvio padrão, que apresentou-se menor que a média em todos estes demais itens investigados.

O planejamento financeiro, que neste estudo abarca as projeções de fluxo de caixa e orçamento operacional, compreende práticas decorrentes do planejamento estratégico, que visam direcionar o comportamento do gestor dentro da organização (HORNGREN *et al.*, 2009). Quando a temática é o processo de inovação e o alinhamento com o orçamento, existe uma necessidade de ter esse instrumento gerencial dentro da organização. Em um primeiro momento para garantir o controle dos recursos destinados para as atividades prioritárias da organização. Em um segundo momento, com vistas à observar como está ocorrendo o comprometimento das pessoas junto as metas e processos estabelecidos pela organização.

O orçamento operacional é relevante para a organização, pois o mesmo tem a capacidade de envolver a organização em uma linguagem única, que em muitos casos culmina para o objetivo fim da organização (OTLEY, 1999; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Nesse aspecto, em se tratando de inovação, fazer uso de tal instrumento pode maximizar a atividade operacional e conceder maior liberdade de criação para os envolvidos, pelo fato de conhecerem os limites orçamentários e os recursos que foram destinados para a consecução desta atividade.

4.3 Nível de Inovação de Produtos e Inovação de Processos

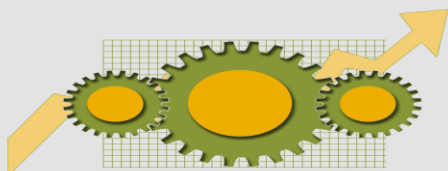
Na Tabela 2 é apresentada a estatística descritiva e a entropia informacional do nível de inovação de produtos e inovação de processos das incubadas pesquisadas.

Tabela 2 – Nível de inovação de produtos e inovação de processos

Inovação de produto	Média	Moda	Máx.	Mín.	DP	Entropia	Peso da Informação
Lançamento de novos produtos.	5,75	6	7	3	1,163687	0,990897	0,07603596
Modificações em produtos já existentes.	5,50	6	7	3	1,322876	0,987280	0,10624679
Liderança de mercado no lançamento de novos produtos.	4,25	4	7	1	1,963203	0,950877	0,41029658
A porcentagem de novos produtos no <i>portfólio</i> .	4,58	5	6	1	1,320248	0,978871	0,17647704
Inovação de processo							
Implementação de novos processos.	5,66	7	7	3	1,312335	0,988352	0,09728971
Modificações em processos já existentes.	5,58	6	7	4	1,114924	0,991768	0,06875992
Implementação de melhorias incrementais nos processos.	5,66	5	7	4	1,105542	0,992231	0,06489401

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 2 o cenário relativo ao nível de inovação nas empresas pesquisadas. Quanto à inovação de produtos, as empresas têm lançado novos produtos com frequência maior do que os concorrentes e o cenário é semelhante quanto às modificações em produtos já existentes. O grupo de empresas analisadas apresenta média frequência quanto aos novos produtos no *portfólio* e no que tange à liderança de mercado. Na inovação de processo, não existe uma diferença significativa quanto a frequência com que as atividades são realizadas



dentro da organização. O desvio padrão de todos esses itens indicam que não há elevado grau de divergência, uma vez que todos apresentaram-se menores que a média.

Beck e Beuren (2014, p. 3) afirmam que a inovação “remete ao entendimento de algo novo, como uma nova ideia, um novo método ou dispositivo, ou ainda como um processo de introdução de algo novo”. Esse escopo é observado de forma nas empresas respondentes da pesquisa. Recorrendo-se às tipologias de inovação de Schumpeter (1998), enquadram-se as práticas de: i) introduzir um novo bem para o mercado; e ii) introduzir um novo método de produção. Tanto a inovação de produtos como a inovação de processos fazem-se presentes nas empresas conforme apontado pelos respondentes.

Na entropia informacional calculada, observa-se na Tabela 1, que a liderança de mercado no lançamento de novos produtos obteve o maior peso da informação. Isso indica que neste quesito houve maior dispersão nas respostas, portanto, trata-se de um aspecto que deve demandar maior atenção. Quanto a inovação de processo, o peso da informação apresentou-se baixo e bastante próximo nas três assertivas investigadas.

Inovar é um risco e demanda atenção por parte dos gestores. Tornar-se um líder de mercado em relação aos concorrentes é uma meta relativamente desafiadora, e se considerado o tempo de constituição das empresas, o cenário visualizado nesta pesquisa se justifica. Outro aspecto que está sustentado pelo tempo de constituição é a semelhança das médias na inovação de processo. As empresas em fase inicial do seu ciclo de vida devem buscar alternativas para melhor realizar seus processos, na busca de reduzir custos, aperfeiçoar processos e ganhar vantagem competitiva.

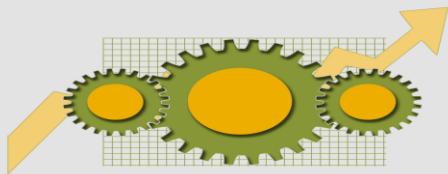
As implicações que esses resultados evidenciam é que as menores dispersões estão relacionados a inovação de processo, lançamento de novos produtos e modificações em produtos já existentes. Por sua vez, a maior dispersão está na busca das empresas tornarem-se líderes de mercado no lançamento de novos produtos, ou seja, as empresas por serem novas acabam focando em metas voltadas para o suprimento das suas necessidades iniciais. Infere-se pelos números apresentados, o alinhamento do uso de instrumentos gerenciais com o grau de inovação de produtos e processos nas empresas pesquisadas.

5 CONCLUSÕES

Este estudo objetivou verificar o alinhamento da intensidade de uso de instrumentos do Sistema de Controle Gerencial com o nível da inovação de produtos e processos. Assim, pesquisa descritiva com abordagem quantitativa foi realizada a partir de um levantamento com gestores de empresas incubadas. No mapeamento da intensidade de uso dos instrumentos de controle gerencial é notável a preocupação dos gestores com o planejamento estratégico, com destaque para definição de metas estratégicas (não financeiras) e plano de *portfolio* de produtos/plano sobre produtos futuros.

No entanto, o uso dos instrumentos do planejamento financeiro também obteve indicações de uso com valores altos da escala. Portanto, as empresas analisadas acabam por vezes utilizando os instrumentos apontados de forma equitativa para a consecução dos objetivos. Por outro lado, pelo fato de se estar analisando empresas com pouca maturidade, no processo de mudança e continuidade recebem pouca atenção dos gestores os aspectos relativos aos recursos humanos, o que já era esperado constatar nesta pesquisa. Como o foco são empresas incubadas, o planejamento quanto aos recursos humanos acaba por vezes acontecendo de modo informal, o que é característico destas empresas.

Os resultados mostram ainda que as empresas pesquisadas apresentam um nível mais elevado no lançamento de novos produtos para o mercado e no aperfeiçoamento dos produtos já existentes, no que tange a inovação de produtos, cujas médias estão muito próximas das



assertivas relativas a inovação de processos. Este cenário pode decorrer do tempo de fundação das empresas, uma vez que, quando a empresa está iniciando suas atividades, mesmo naquelas com alto potencial de crescimento e inovação, a preocupação primeira é na geração de receita, ou seja, a empresa vai direcionar esforços para a continuidade de suas operações e, conseqüentemente, crescer.

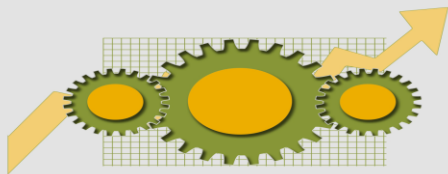
Na assimetria da informação calculada, o maior peso observado está na liderança de mercado no lançamento de novos produtos, um instrumento relativo ao grau de inovação de produtos, assim como observado no planejamento de recursos humanos, embora em menor escala. A maior dispersão nas respostas para estas assertivas decorre do fato destas empresas se encontrar nas fases iniciais de incubação, com foco nas prioridades de sobrevivência. Dessa forma, conclui-se que há evidências de alinhamento da intensidade de uso dos instrumentos de controle gerencial com o nível de inovação de produtos e de inovação de processos. Este alinhamento com os propósitos da organização tende a trazer resultados positivos, que podem desembocar no aumento do faturamento, contratação de pessoal, aumento dos processos inovadores e alcance dos objetivos e metas organizacionais.

As contribuições teóricas para este estudo estão em fornecer um novo cenário para a Contabilidade Gerencial, pois a partir deste pequeno *insight* e com parcimônia é possível afirmar que para este grupo de empresas há evidências de alinhamento da intensidade de uso de instrumentos de controle gerencial com o nível de inovação. É possível inferir que os instrumentos do sistema de controle gerencial e a inovação são dois aspectos organizacionais que podem conduzir as empresas à modificações no seu escopo. Além disso, destaca-se que no caso de uma tendência perceptível do nível de inovação, à medida que o foco das atividades organizacionais ocorre, este também pode se refletir nos instrumentos de controle gerencial, uma perspectiva bidirecional a ser investigada em futuras pesquisas.

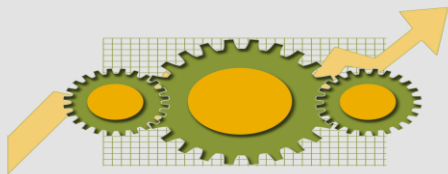
Como as constatações do estudo são oriundas de um grupo pequeno de empresas, reconhece-se que pode ser uma limitação para generalizações. Por outro lado, este cenário instiga a realização de novas pesquisas, avançando no que concerne a quantidade de instrumentos considerados, que também podem corroborar para o processo de inovação na empresa. Outras formas de inovação também podem abrir caminhos para novas contribuições. Sugere-se ainda investigar como ocorre esse processo de mudança organizacional e como os responsáveis pela pesquisa e desenvolvimento alinham-se aos recursos orçamentários com vistas a cumprir as metas determinadas e manter a continuidade da empresa.

REFERÊNCIAS

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. 12. ed. São Paulo: McGraw- Hill, 2008.
- ATTIE, W. **Auditoria: conceito e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BECK, F.; BEUREN, I. M. Interfaces da folga organizacional como inovação: um estudo em empresa têxtil. In: CONGRESSO ANPCONT, 8., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** São Paulo: ANPCONT, 2014.
- BEDFORD, D. S. Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. **Management Accounting Research**, v. 28, n.1, p. 12-30, 2015.
- BELTRAMI, L. C.; GOMES, S. M.; ARAÚJO, D. M. **Sistemas de controle gerencial e desempenho corporativo: um estudo empírico em instituições de ensino superior**. In: EnANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_CON2158.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2015.
- BERRY, A. J.; BROADBENT, J.; OTLEY, D. **Management control: theories, issues and performance**. 2. ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2005.
- BEUREN, I. M.; ORO, I. M. Relação entre estratégia de diferenciação e inovação, e sistemas de controle gerencial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 285-310, 2014.
- BISBE, J.; MALAGUEÑO, R. The choice of interactive control systems under different innovation



- management modes. **European Accounting Review**, v. 18, n. 2, p. 371-405, 2009.
- BISBE, J.; OTLEY, D. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. **Accounting, Organizations and Society**. v. 29, n. 8. p. 709-737, 2004.
- BRASIL. **Lei nº 11.196**, de 21 de novembro de 2005. Institui o Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia da Informação - REPES, o Regime Especial de Aquisição de Bens de Capital para Empresas Exportadoras - RECAP e o Programa de Inclusão Digital; dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica; [...] e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11196.htm>. Acesso em: 26 jul. 2016.
- CARVALHO, H. C.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, Série UTFinova, 2011.
- CRUZ, A. P. C.; FREZATTI, F.; BIDO, D. S. Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: papel das alavancas de controle. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 19, n. 6, p.772-794, 2015.
- D'AVILA, M. Z.; OLIVEIRA, M. A. M.. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações**. São Paulo: Nobel, 2002
- DAVILA, A.; FOSTER, G. Management accounting systems adoption decisions: evidence and performance implications from early-stage/startup companies. **The Accounting Review**, v. 80, n. 4, p. 1039-1068, 2005.
- DAVILA, T. An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. **Accounting, Organization and Society**, v. 25, n. 4-5, p. 383-409, 2000.
- DAVILA, T.; FOSTER, G. Startup firms' growth, management control systems adoption and performance. **SSRN**, 2005. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=875568>>. Acesso em: 27 jul. 2016.
- DOUGHERTY, D. Organizando para a inovação. In: CALDAS, S. M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. Vol. 3. pp. 337-360.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FLORIANI, R. **Identificação de inovações e seus reflexos nos índices de rentabilidade de empresas brasileiras de capital aberto**. 2009. 180f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2009.
- FREEMAN, C. The national system of innovation in historical perspective. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 3, n. 1, p. 15-34, 2004.
- FREZATTI, F.; BIDO, D. S. CRUZ, A. P. C.; MACHADO, M. J. C. Instrumentos de controle gerencial e gestão da inovação: evidências empíricas brasileiras. In: Congresso ANPCONT, 6., 2012, Florianópolis. **Anais...** São Paulo: ANPCONT, 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUALBERTO, S. S. **Modelos de gestão da inovação adotados por empresas de serviços de software atuantes no Distrito Federal**. 2010. 115f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2010.
- HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; FOSTER, G.; RAJAN, M.; ITTNER, C. **Cost accounting: A managerial emphasis**. 13. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa de Inovação (PINTEC)**. 2012. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 09 jan. 2015.
- LOPES, I. F.; BEUREN, I. M. Evidenciação da inovação no Relatório da Administração: uma análise na perspectiva da Lei do Bem (Lei Nº. 11.196/2005). **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 109-127, 2016.
- LOPES, I. F.; BEUREN, I.; DAMETTO, I. R. B. Evidenciação da aplicação de recursos em Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação e da redução de carga tributária por empresas listadas na BM&FBovespa. In: Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, 6., Congresso UFSC de Iniciação Científica, 6., e Congresso Iberoamericano de Contabilidad e Gestión, 9., 2015, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2015.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais**



aplicadas. São Paulo: Atlas, 2007.

MENDONÇA, M. **Fundamentos do controle**. 2011. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/mariomendonca/files/2011/05/FUNDAMENTOS-DO-CONTROLE.pdf>>.

Acesso em: 19 abr. 2016.

MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. 2. ed. Essex: Prentice Hall, 2007.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO (MCTI). **Relatório anual da utilização dos incentivos fiscais - ano base 2011**. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/>>. Acesso em: 5 ago. 2016.

MOURA, G. D.; BEUREN, I. M. Conselho de Administração das empresas de Governança Corporativa listadas na BM&FBovespa: análise à luz da entropia da informação da atuação independente. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 29, p. 11-37, 2011.

NISIYAMA, E. K.; OYADOMARI, J. C. T. Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 1, p. 106-125, 2012.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Brasília: FINEP, 2005. Disponível em: <<http://www.uesc.br/nucleos/nit/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 03 fev. 2015.

OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. **Management accounting research**, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.

OYADOMARI, J. C. T.; CARDOSO, R. I.; SILVA, B. O. T. S.; PEREZ, G. Sistemas de controle gerencial: estudo de caso comparativo em empresas inovadoras no Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 4, p. 21-34, 2010.

PALADINO, G. Introdução. In: FAYET, E. A. (Org.). **Gerenciar a inovação: um desafio para as empresas**. Curitiba: IEL (PR), 2010. pp. 11-16

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009. pp 76-97.

REIS, D. R. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Manole, 2004.

REVELLINO, S.; MOURITSEN, J. The multiplicity of controls and the making of innovation. **European Accounting Review**, v. 18, n. 2, p. 341-369, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, P. S. A.; ROCHA, I.; HEIN, N. Utilização da entropia informacional na seleção de indicadores financeiros mais relevantes para tomada de decisão no setor público: o caso dos estados brasileiros. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, n. 2, p. 83-105, 2014.

SARKAR, S. Inovação: metamorfoses, empreendedorismo e resultados. In: TERRA, J. C. C. (Org.). **Inovação quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saraiva, 2007. pp. 27-31.

SCHUMPETER, J. A. Development. **Journal of Economic Literature**, v. 43, n. 1, p. 108-120, 2005.

SIMONS, R. The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. **Accounting, Organizations and Society**, v. 15, n. 112, p. 127-143, 1990.

SIMONS, R. Control in an age of empowerment. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 2, p. 80-88, 1995.

SIMONS, R. **Levers of control**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

SOLY, B. Os incentivos fiscais à inovação tecnológica. In: GARCIA, C. (Org.). **Lei do Bem: como alavancar a inovação com a utilização de incentivos fiscais**. São Paulo: Ed. Pillares, 2014. pp 39-79.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

UTZIG, M. J. S.; BEUREN, I. M. Relação do uso interativo do sistema de controle gerencial com diferentes modelos de gestão de inovação. **Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 4, p. 260-286, 2015.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Methods for studying innovation processes. In: VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. (Eds.). **Research on the management of innovation: The Minnesota studies**. New York: Oxford University Press. 2000. pp. 31-54.

WELSCH, G. A.; HILTON, R.; GORDON, P. **Budgeting: profit planning and control**. 5. ed. New York: Prentice Hall, 1988.